

**FERNANDA CARMINATTI DE CASTRO**

**HELTON ANDRICH**

**ESTUDO COMPARATIVO:**

**MODELOS PARA GESTÃO ESTRATÉGICA APLICADO EM INSTITUIÇÃO  
DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO E EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS**

Trabalho de Conclusão do Curso, apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista em MBA em Auditoria.

Orientador: Prof. Blênio César Severo Peixe

**CURITIBA**

**2009**

## AGRADECIMENTOS

Este momento de satisfação e sensação do dever cumprido nos leva a refletir sobre os verdadeiros responsáveis e co-responsáveis pela conquista. Sem ajuda dessas pessoas com certeza não teríamos êxito nesta jornada.

Agradecemos em especial às pessoas que colaboraram como sujeitos de pesquisa.

Principalmente a Deus que nos deu força para concluirmos nosso trabalho.

Nossa equipe, pelo empenho e dedicação.

Nossos familiares, pela ajuda e compreensão.

Prof. Dr. Blênio Severo Peixe, pela orientação, incentivo e acompanhamento, deste trabalho. E aos professores que direta ou indiretamente nos orientaram.

## EPÍGRAFE

... “Meu interesse está no futuro porque é lá que vou passar o resto da minha vida”

Charles Kettering

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL INTERNAMENTE (EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS).....	58
TABELA 2 – A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL É CONSISTENTE COM SEU AMBIENTE (EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS).....	59
TABELA 3– A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL É APROPRIADA EM VISTA DOS RECURSOS DA ORGANIZAÇÃO (EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS) .....	60
TABELA 4– A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL É MUITO ARRISCADA (EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS).....	60
TABELA 5– COMO ESTA O PRAZO DE DURAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS (EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS).....	61
TABELA 6 – ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL É CONSISTENTE INTERNAMENTE? .....	62
TABELA 7 – A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL É CONSISTENTE COM SEU AMBIENTE? .....	63
TABELA 8– A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL É APROPRIADA EM VISTA DOS RECURSOS DA ORGANIZAÇÃO .....	64
TABELA 9– A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL É MUITO ARRISCADA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO PRIVADO SUPERIOR .....	65
TABELA 10– COMO ESTA O PRAZO DE DURAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE SUA ORGANIZAÇÃO (INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO) .....	65



## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL INTERNAMENTE (EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS).....	58
GRÁFICO 2 – ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL É CONSISTENTE COM SEU AMBIENTE (EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS).....	59
GRÁFICO 3 – ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL É APROPRIADA EM VISTA DOS RECURSOS DA ORGANIZAÇÃO (EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS).....	60
GRÁFICO 4 – ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL É MUITO ARRISCADA (EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS).....	61
GRÁFICO 5 – COMO ESTA O PRAZO DE DURAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS (EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS).....	62
GRÁFICO 6 – ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL INTERNA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO PRIVADO SUPERIOR.....	62
GRÁFICO 7 – ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL COM O AMBIENTE NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO PRIVADO SUPERIOR.....	63
GRÁFICO 8 – ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL É APROPRIADA EM VISTA DOS RECURSOS DA ORGANIZAÇÃO.....	64
GRÁFICO 9 – ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL É MUITO ARRISCADA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO PRIVADO SUPERIOR.....	65
GRÁFICO 10 – COMO ESTA O PRAZO DE DURAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE SUA ORGANIZAÇÃO (INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO).....	66

**LISTA DE FIGURAS**

**FIGURA 1 – IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA ÁREA EDUCACIONAL.....45**

**FIGURA 2 – MODELO CICLO PDCA.....69**

## RESUMO

CASTRO, F. C. de e ANDRICH, H. Estudo: **Modelos para Gestão Estratégica Aplicado em Instituição de Ensino Superior Privado e Empresas Prestadoras de Serviços.**

Este trabalho tem por finalidade comparar o posicionamento estratégico de Empresas Prestadoras de Serviços e Instituições de Ensino Superior Privado. No intuito de verificar através de autores e entrevistas como é o planejamento estratégico de cada segmento.

O Planejamento Estratégico se tornou foco de atenção da alta administração das empresas; volta-se principalmente para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades.

Empresas de todos os tipos estão chegando á conclusão de que essa atenção sistemática à estratégia é uma atividade muito proveitosa, pois, todos os tipos de organizações devem decidir os rumos que sejam mais adequados aos seus interesses.

Dentre as causas mais importantes do crescimento com relação ao Planejamento Estratégico, pode-se citar que os ambientes de praticamente de todas as empresas mudam com surpreendente rapidez; e essas mudanças ocorrem nos ambientes econômico, social, tecnológico e político.

As empresas somente poderão crescer e progredir mediante ajuste e interação à conjuntura, ou seja, o Planejamento Estratégico é uma técnica comprovada e veio para que os ajustes sejam feitos com inteligência, rapidez e menor custo.

Palavras Chaves: Gestão Estratégica, Ensino Superior Privado, Empresa Prestadoras de Serviços.

e-mail: [fercarminatti@hotmail.com](mailto:fercarminatti@hotmail.com) e [heltonandrich@yahoo.com.br](mailto:heltonandrich@yahoo.com.br).

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>II</b>
<b>EPÍGRAFE.....</b>	<b>III</b>
<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>VI</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS .....</b>	<b>V</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>VI</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>VII</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
2.1 EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO .....	16
2.1.1 Surgimento da Visão.....	17
2.1.2 Apresentação Sintética dos modelos de Tipologias Estratégicas .....	19
2.2. PRINCIPAIS CONCEITOS DE ESTRATÉGIA.....	32
2.2.1 Origem da Palavra Estratégia .....	32
2.2.2 Estratégia Organizacional .....	33
2.3 PRINCIPAIS MODELOS.....	33
2.3.1 Tipologia de Modelos de Controles de Gestão .....	33
2.3.2 Principais Conceitos de Controles de Gestão .....	34
2.4 ESTRATÉGIAS APLICADAS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR .....	37
2.4.1 – Instituições de Ensino Superior Público .....	37
2.4.2 Ensino Superior Privado .....	38
2.4.3 Gestão estratégica nas Organizações Educativas:.....	40

2.5 ESTRATÉGIAS APLICADAS EM EMPRESAS.....	46
2.5.1 Administração Estratégica nas Empresas.....	46
2.5.2 Implementação da Administração Estratégica nas Empresas .....	48
2.5.3 Planejamento Estratégico Organizacional .....	49
2.5.4 Empresas Prestadoras de Serviços .....	52
<b>3 METODOLOGIA DO TRABALHO.....</b>	<b>54</b>
3.1 QUANTO AO TIPO DE PESQUISA.....	54
3.1.1 Quais são os tipos de Pesquisa.....	55
3.2. QUANTO A NATUREZA .....	56
3.3. QUANTO A ABORDAGEM, TÉCNICA E PROCEDIMENTOS .....	57
3.4. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	57
3.5. LEVANTAMENTO DAS INFORMAÇÕES, ANÁLISE, CONSOLIDAÇÃO.....	58
3.5.1 Tabulação: Empresas Prestadoras de Serviços .....	58
3.5.2 Tabulação: Instituição de Ensino Superior Privado.....	62
3.5.3 Análise da Pesquisa: Empresas Prestadoras de Serviços.....	66
3.5.3 Análise da Pesquisa: Instituições de Ensino Superior Privado .....	67
<b>4 PESQUISA COM APLICAÇÃO DO MODELO COMPARATIVO .....</b>	<b>68</b>
4.1 CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTAIS DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR .....	68
4.1.1 Principais características das Instituições de Ensino Superior .....	68
4.2. CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTAIS DAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS .....	68
4.2.1 Principais características das Empress Prestadoras de Serviços.....	68
4.3. LEVANTAMENTO DOS PRINCIPAIS MODELOS ESTRATÉGICOS UTILIZADO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO PRIVADO E EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS .....	69

4.3.1 Principais modelos de relatórios estratégicos utilizados nas Instituições de Ensino Superior .....	70
4.3.2 Principais modelos de relatórios estratégicos utilizados nas Empresas Prestadoras de Serviços .....	70
4.4. PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS IDENTIFICADAS NAS EMPRESAS PESQUISADAS POR ÁREA (INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS) .....	70
4.4.1 Principais estratégias Empresas Prestadoras de Serviços .....	70
4.4.2 Principais estratégias Instituições de Ensino Privado Superior.....	71
4.5. PROPOSTA CONSOLIDADA COM OS PRINCIPAIS MODELOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA .....	71
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>77</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo irá apresentar um estudo sobre passado, presente e futuro na visão estratégica educacional no âmbito de ensino superior e empresas prestadoras de serviços.

As oportunidades e ameaças estão escondidas nas intersecções das mudanças que se dão através da tecnologia, estilo de vida, regulamentações, demografias e geopolíticas.

Tanto as empresas do ramo educacional de ensino superior quanto empresas prestadoras de serviços os conceitos básicos para a construção de boas estratégias são:

- Propósito: Visão e Missão (Princípios e Valores). (Estratégias do que queremos ser?) .
- Futuro: (onde queremos chegar?).
- Estratégias: (o que vamos fazer?).
- Ambiente: (o que é possível fazer?).
- Capacitação: (o que sabemos fazer?).

A visão estratégica apresentada dos segmentos estudados, demonstram uma gestão estratégica sistemática, ou seja, um processo acompanhado e liderado pela direção geral da entidade. Envolvem todos dirigentes, gerentes e responsáveis.

Buscam assegurar a continuidade, permanência e crescimento em ambos os segmentos.

Apresentam continua adequação de estratégias, capacitação, estrutura e infra-estrutura.

Preocupam-se com às mudanças, tendências, descontinuidades (observadas ou previsíveis), e principalmente o ambiente externo de cada entidade.

Planejar e liderar são a base dos segmentos estudados, onde, é preciso planejar para elaborar um bom plano e Gerenciar fazendo um plano, liderando e acompanhando a execução, corrigindo as ações e/ou o próprio plano quando necessário.

Para se manter no mercado as empresas fazem o diagnostico estratégico, onde verificam impressões e e convicções firmadas, porem, mantêm o cuidado com impressões e pistas falsas, falsos diagnósticos e as falsas terapias.

A avaliação estratégica prevê como está a competitividade, o portfólio de serviços ou produtos, a flexibilidade e a vulnerabilidade, a capacitação para transformar, os recursos estratégicos, o desenvolvimento de inovação, a estrutura de poder e liderança e a busca do consenso interno em relação ao futuro da instituição.

São tomadas como prontidão de avaliação algumas atitudes que são atenção ao ambiente futuro e ao futuro da entidade, sensibilidade e percepção das oportunidades, percepção de riscos, percepção das lacunas da organização e atenção as grandes mudanças estratégicas.

É de suma importância se precaver contra os obstáculos institucionais, regulamentares e estatutários, obstáculos culturais, ou seja, verdades absolutas e paradigmas e com as culturas gerenciais, que são de persistência na busca incessante de objetivos e metas de longo prazo.



Há também o cuidado com tendências e descontinuidades, pois, o presente estudo ira demonstrar que os principais fatores que condicionam o sucesso futuro de uma organização estão mais fora do que dentro dela.

As tendências são as variações no ambiente externo podem ser lentas ou rápidas, mas persistentes que podem afetar as atividades das organizações, de seus alunos e professores de seus fornecedores ou da sociedade em geral.

Descontinuidades são as mudanças bruscas no ambiente externo da organização que podem afetar profundamente as suas atividades; como uma revolução, uma explosão, um terremoto, ou o falecimento de uma pessoa muito importante.

É necessário também avaliar o ambiente interno da entidade, pontos fortes que favorecem seu propósito, pontos fracos que prejudicam o cumprimento do seu propósito e pontos a melhorar que contribuem o cumprimento do seu propósito.

O auto diagnóstico, do estudo começa com um brainstorming (amplo geral e irrestrito), procurando pontos fortes, pontos fracos e pontos a melhorar, não é necessário consenso.

O trabalho de auditoria demonstrará como empresas de segmentos diferentes posicionam-se de forma estratégica no mercado, ou seja, se apresentam e como controlam suas organizações estrategicamente.

A identificação das diversas formas de trabalhar, bem como o uso de ferramentas, e implantação de controles ajudarão entender melhor determinadas práticas destas empresas.

O presente estudo pretende verificar comparativamente o posicionamento estratégico destas empresas, através do embasamento teórico com os principais autores, conforme identificado na bibliografia anexa e nas entrevistas realizadas.

A questão central é o estudo comparativo de modelos de Gestão Estratégica entre os segmentos de Empresas Prestadoras de Serviços e Instituições de Ensino Superior Privado.

Temos como objetivo geral apresentar modelos de gestão estratégica nas áreas estudadas, desta forma demonstrando a importância e a Aplicabilidade da gestão nos processos com um todo.

São objetivos específicos desta empresa:

- Demonstrar o cenário atual e sua diversificação de modelos de análises estratégicas se é ou não aplicado nas Instituições de Ensino Superior (Privada) e nas Organizações Empresariais Prestadoras de Serviços.
- Verificar quais os modelos de gestão estratégicas que são aplicados as áreas estudadas.

- Apresentar e Propor os modelos de gestão estratégicas mais usuais e quais se enquadram na gestão estratégica ligada as áreas dos segmentos estudados.

A metodologia empregada para atingir os objetivos deste trabalho é de análise bibliográfica e documental, dentro da estrutura das empresas analisadas.

A fundamentação teórica vai ajudar a entender a metodologia estratégica utilizada pelos segmentos de empresas escolhidos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta abordagem teórica destacam-se os seguintes pontos: histórico da visão estratégica, principais modelos, principais estrategistas, estratégia organizacional, estratégia aplicada em Instituições Educacionais de Ensino Superior Privado e estratégia aplicada em Empresas Prestadoras de Serviços.

### 2.1 EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo LOBATO, MPYSÉS FILHO, TORRES, RODRIGUES (2006, p.15) “a evolução do Planejamento Estratégico se dá desde os anos 1.950 até os anos 1.990, através de características marcantes das escolas clássicas”.

A estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, para as quais a significa um magistrado ou comandante apropriado pelo ambiente de negócios, estando o seu desenvolvimento relacionado com o ritmo das transformações na sociedade em geral e no mundo empresarial em particular.

- Segunda fase: escola do planejamento em longo prazo  
O planejamento em longo prazo, fase correspondente à década de 1.960, baseava-se na premissa de que o futuro seria estimado a partir da projeção de indicadores passados e atuais, que poderiam ser melhorados em longo prazo por uma intervenção ativa no presente. No entender dos pensadores contemporâneos, a escola de planejamento a longo prazo trabalhava com métodos simples de elaboração de cenários que não pareciam muito adequados para explicar fenômenos mais complexos.

Neste tipo de planejamento destacava-se a técnica do preenchimento das lacunas existentes entre os pontos da projeção de referencia e os pontos da projeção no cenário desejável. Desenvolvia-se a visão de futuro mediante a elaboração de cenários com mudanças que seguiam regras bem conhecidas de causa e efeito. O sistema de valores da empresa era voltado para a projeção do futuro, seguindo premissas tradicionais sobre mudanças e planejamento.

(Ghemawat, 2000, Pág.16)

- Terceira Fase: a escola do planejamento estratégico

Na década de 1970 surgiu a escola do planejamento estratégico. A estratégia passou a ser desenvolvida por um processo deliberado do pensamento estratégico, no qual a técnica mais clássica era a análise Swot. Desenvolvida em Harvard, essa técnica está relacionada à avaliação do ambiente interno da empresa, mediante a análise de suas forças e fraquezas, e do ambiente externo, e suas oportunidades e ameaças.

Na formulação da estratégia, segundo essa escola, a ação deve fluir da razão: as estratégias eficazes derivam de um processo do pensamento humano rigidamente formulado. Assim, o desenvolvimento da estratégia é fruto de uma habilidade adquirida, e não natural ou intuitiva. Tal processo deve ser apreendido formalmente e subordinar todas as decisões e operações da empresa.

Nessa escola procurava-se criar um foco estratégico nas decisões empresariais, nas quais se enfatiza a importância tanto da eficiência quanto da eficácia na organização.

Uma das características principais da escola de planejamento estratégico pode ser resumida na recomendação que Thomas J. Watson, fundador da IBM, fazia em suas mensagens aos funcionários: “Pense”. Os conceitos mais utilizados por essa escola são:

- Pensamento estratégico: sistema de levantamento e avaliação de situações como o objetivo a definir a estratégia da empresa e ao qual devem subordinar-se todas as suas decisões e operações.
- Análise das mudanças do ambiente: estudo dos principais fatores ambientais que afetam a empresa no presente e sua favorável evolução, bem como de novos fatores que possam afetá-la no futuro.
- Análise de recursos e competências – esforço sistemático de ampliação do conhecimento dos recursos e competências da organização, visando otimizar os insumos existentes por meio de uma alocação eficiente e seletiva e da alocação de técnicas mais adequadas.

(Ghemawat, 2000, Pág.16)

### 2.1.1 Surgimento da Visão

- Visão estratégica em negócios é perceber para onde as coisas vão, quais são as forças que se opõem aos objetivos da organização, como lidar com elas, quais são as oportunidades que se abrem, como aproveitá-las bem.

- Quem tem a tal visão em geral é pessoa “antenada” e alerta –

que acompanha os acontecimentos.

Uma grande qualidade, já que acompanhar e entender os acontecimentos não são das tarefas mais fáceis nos dias complexos de hoje. Sempre é bom tirar o chapéu para os bons estrategistas. E as empresas cada vez mais o desejam.

([http://www.manager.com.br/reportagem/reportagem.php?id\\_reportagem=1275](http://www.manager.com.br/reportagem/reportagem.php?id_reportagem=1275), consultado em 17/06/2009)

Na empresa, a situação não muda. Todos participam em todos os setores, com o mesmo objetivo: pontuar. Ou seja, vencer a concorrência. Na posição de ataque estão os setores de venda e marketing. São os responsáveis por trazer dinheiro para a empresa. Mas de quem é a responsabilidade de fazer gols? De todos!

A produção e o setor financeiro trabalham na defesa do time: controlam o fluxo de caixa, mostram o lucro, fabricam o produto etc., respondendo pela saúde física da organização. Só que, na verdade, criar lucros é trabalho de todos, como num time de vôlei: todos devem evitar o ponto do adversário.

Já o meio-de-campo é composto por gerentes. São eles que integram todos os setores e visualizam o momento de recuar ou seguir em frente. A hora exata de criar ou esperar. E, finalmente, chegamos ao técnico: **os empresários e a diretoria, que planejam, estabelecem prioridade e organizam a estratégia do jogo.**

Um profissional de sucesso é aquele com visão estratégica. É motivado a saber motivar. É líder e cria. Está totalmente sintonizado com as metas e os princípios da empresa. E assim deve ser, do presidente ao faxineiro, todos absolutamente comprometidos.

A frase “Cumprir minha Parte”, tão inofensiva em outros tempos, não funciona mais.

Precisamos driblar o adversário. Não podemos perder a bola do pé. Você sabe, bola na trave não vale nada. O que conta é aquela que passa no cantinho do gol: veloz e certeira. Aquela que deixa o goleiro desconcertado e faz a torcida vibrar. Depois, é só correr para o abraço.

(Shinyashiki, 2009, p.34)

## 2.1.2 Apresentação Sintética dos modelos de Tipologias Estratégicas

Segundo Costa (2007, Pág.101), “descreve as principais tipologias de alternativas estratégicas”:

### a) Tipologia de ANSOFF

A matriz de Crescimento de Ansoff, muito provavelmente seja a mais conhecida em todo o meio acadêmico e empresarial. É também chamada de vetor de crescimento. Para Ansoff, crescimento é a direção que a empresa deve tomar. As variáveis básicas tradicionais vêm da economia (curva de demanda e oferta) ou ainda do binômio produto e mercado. As alternativas estratégicas são?

a.1) Estratégia de Penetração: caso uma empresa deseje atuar em mercados atuais com o mesmo portfólio de produtos. O que importa é o aumento do market share (fatia de mercado), ou seja, conquistar mais bases de clientes que a concorrência e ou do mercado potencial.

a.2) Estratégia de desenvolvimento de mercado: caso a opção seja operar em novos mercados, em novos segmentos ou em novas bases geográficas, com o mesmo portfólio de produtos.

a.3) Estratégia de desenvolvimento de produto: quando a empresa, atuando no mesmo mercado, decide explorá-lo com novos tipos, linhas ou famílias de produtos; e

a.4) Estratégia de diversificação: quando a empresa pretende atuar em novos mercados com novos produtos.

(ANSOFF, 1977, p. 102)

### b) Tipologia de PORTER

Este é um dos modelos mais conhecidos depois do Vetor de Crescimento de Ansoff. Para Porter (1986), uma empresa deve decidir se atua com liderança de custo ou com diferenciação, com alvo amplo ou em foco estreito. Essas estratégias foram batizadas como Estratégias Competitivas Genéricas. São duas estratégias genéricas, em duas situações, num total de quatro combinações.

b.1) Estratégia de liderança de custo: pressupõe cortar todos os gastos supérfluos sem prejuízo da qualidade definida. Normalmente diz respeito à empresa em que os produtos e serviços não incorporam ampliações, atendendo basicamente e de forma competente ao mercado. Pode ser alvo amplo (o grande varejo, como o caso do sabonete Ivory, nos Estados Unidos) ou de

alvo estreito (segmentado, com foco, como o Motel La Quinta, nos Estados Unidos); e

b.2) Estratégia de diferenciação: muitos itens são incorporados, procurando satisfazer o cliente em relação a produtos e serviços que diferenciem a empresa da concorrência, conseguindo ampliar o gap da vantagem competitiva. Pode também ser com alvo amplo (caso da American Air Lines) ou alvo estreito (Computadores Cray, de origem norte-americana). Porter (1986) alerta que as organizações que adotam estratégias de meio-termo (stuck in the middle) não adquirem vantagem competitiva sustentável e, portanto, o autor não as classifica como estratégias competitivas genéricas.

(PORTER, 1977, p. 102)

### c) Tipologia de AAKER

Para este autor (2001), as estratégias de negócios são divididas em quatro grandes blocos:

c.1) Estratégias de diferenciação: devem gerar valor ao cliente, fornecer valor percebido, ser difícil de copiar. Podem ser realizadas pelo esforço da qualidade e pelo esforço de marca forte;

c.2) Estratégia de Vantagem Competitiva Sustentável (VCS):

- Estratégia de Custo Baixo: envolve economia de escala, baixos custos de mão-de-obra ou automação da produção.
- Estratégia de Foco: concentra-se em uma parte ou linha de produto, evitando diluição da estratégia. Compete com recursos limitados, com ativos e capacidades do concorrente, fornece um posicionamento e reduz pressões competitivas;
- Estratégia de Movimento Antecipatório: gera uma competência nova que os concorrentes ainda não estão aptos a duplicar ou a se contrapor.

c.3) Estratégia de Crescimento: refere-se ao Vetor de Crescimento de Ansoff (penetração, expansão produto-mercado) e ainda à Integração Vertical (para frente ou para trás); e

c.4) Estratégia de Diversificação: similar ao Vetor de Crescimento de Ansoff, pode ser relacionada (com sinergia nos negócios), não relacionada e de entrada ou de implantação, como aquisição ou montagem de um novo negócio.

(AAKER, 1977, p. 103)

### d) Tipologia de MILES & SNOW

Para Miles & Snow (1978) nenhuma tipologia é apropriada para demonstrar todas as formas de comportamento organizacional, uma vez que as organizações são muito diversas, mutáveis e complexas. Por outro lado, exprimem que não é possível compreender totalmente o comportamento organizacional como um



sistema, se não existem conceitos apropriados para esse nível de análise.

Apresentam a seguinte tipologia:

d.1) Estratégia defensora: típica de organizações que têm, domínios estreitos de produto-mercado. Os administradores de topo são totalmente especialistas na área limitada de operação de sua organização, mas não tendem a procurar novas oportunidades do seu domínio;

d.2) Estratégia prospectora: realizada por organizações que freqüentemente criam mudança e incerteza ambiental, que quase continuamente buscam oportunidades de mercado e regularmente experimentam respostas potenciais as tendências ambientais emergentes. A capacidade principal é procurar e explorar novas oportunidades de produtos e mercados.

d.3) Estratégia analítica: refere-se ao comportamento das organizações que operam em dois tipos de domínio de produto-mercado: um relativamente estável e outro em mudança. Os domínios são misturas de produtos e mercados, alguns dos quais são estáveis e outros em mudança. Com a porção estável de seu domínio razoavelmente bem protegida, a estratégia analítica esta livre para imitar o melhor dos produtos e mercados desenvolvidos pelas organizações prospectoras; e

d.4) Estratégia reativa: refere-se às organizações nas quais os gerentes de topo freqüentemente percebem mudança e incerteza que ocorrem em seus ambientes, mas não são hábeis em responder efetivamente.

(MILES & SNOW, 1978, p. 104)

#### e) Tipologia de FREEMAN

O planejamento estratégico caracteriza-se pela ênfase na capacidade de adaptação das empresas às mudanças no ambiente. Baseados nos preceitos da biologia, tais como seleção, complexidade e nichos, os autores representativos da Escola do Ambiente de Mintzberg ET AL. (2000) argumentam que as estratégias nem sempre são aquelas implementadas. Nesse sentido, cabe ao estrategista adaptar-se à realidade reagindo. As estratégias apontadas por Freeman (1974) são de caráter tecnológico, a saber:

e.1) Estratégia ofensiva: intensiva em Pesquisada e Desenvolvimento (P&D), com destaque para a pesquisa aplicada, tem como objetivo a liderança técnica de mercado, por meio de lançamento de novos produtos;

e.2) Estratégia defensiva: intensiva em P&D, com enfoque voltado para evitar um distanciamento tecnológico significativo baseado na aversão ao risco, tornando ao lançamento de produtos, mas ajustando-se às inovações nas introduções de mercado;

e.3) Estratégia imitativa: de natureza copiativa, baseada na competição com custos menores e com a atenção voltada para o sistema de informação e seleção de elementos para a geração de tecnologia própria e com constantes alterações de know how em licenças;

e.4) Estratégia dependente: não envolve P&D porque pressupõe a dependência institucional e econômica com outras firmas;

e.5) Estratégia oportunista: voltada para o preenchimento de nichos de mercado, depende dos insights de uma pessoa ou de um grupo de pessoas capaz(es) de analisar o mercado; e

Estratégia tradicional: também não pressupõe P&D pois o seu condicionamento é muito próximo aos mercados de concorrência perfeita, ou seja, atomizados ou oligopolizados, em que a concorrência não estimula a inovação.

(FREEMAN, 1974, p. 104)

#### f) Tipologia de PAINE & ANDERSON

A classificação de Paine & Anderson (1983) baseou-se no conceito de posturas estratégicas, no qual uma empresa pode tomar decisões de forma independente, de forma cooperada ou de forma mais radical. São elas:

f.1) Estratégia independente: diz respeito àquela e, que as variáveis controláveis são exercitadas. Divide-se em: reação competitiva (explora competências), pacificação competitiva (em parceria com concorrentes), em relações públicas (manutenção e busca de boa imagem no mercado), voluntarismo (apoio a problemas sociais), e ações reguladoras e políticas (lobbies);

f.2) Estratégia cooperativa: ação realizada em parceria. Pode ser implícita (acordo tácito), de contratação (acordo formal), de cooptação (liderança de classe) e de coalizão (bloco, cartel ou joint venture); e

f.3) Estratégia de manobra: movimento radical como fusão, incorporação, diversificação, desinvestimento, verticalização, mudança radical de linha de produção, tecnologia ou localização.

(PAINE & ANDERSON, 1983, p. 105)

#### g) Tipologia de DIXIT & NALEBUFF

Para Dixit & Nalebuff (1994), o ambiente da empresa é caracterizado como um jogo e este é uma situação de interdependência estratégica em que os tomadores de decisão são chamados de jogadores e suas escolhas identificadas como lances. Segundo o modelo, há três tipos de estratégias:

g.1) Estratégia dominante: que seja melhor do que qualquer outra estratégia possível.

g.2) Estratégia dominada: a estratégia ruim para o lado que o que implantá-la; e

g.3) Estratégia de equilíbrio: quando não estratégia dominante ou dominada. Os interesses dos jogadores são conflitantes, em que a vitória de um é a perda de outro. O estrategista deveria imaginar as respostas futuras dos outros jogadores e usá-las para calcular o melhor lance. Na prática, é possível, em um mesmo jogo, lances alternados e lances simultâneos. Esse modelo usa a teoria dos jogos desenvolvida dentro do campo da Economia.

(DIXIT & NALEBUF, 1994, p. 106)

#### h) Tipologia de THOMPSON

h.1) Estratégia de competição: diz respeito ao confronto, quando o mercado encontra-se ameaçado, e as estratégias são tomadas de forma independente;

h.2) Estratégia de ajuste ou negociação: as tréguas, os períodos de acordos, as parcerias, as estratégias colaborativas incluem-se nesse tópico;

h.3) Estratégia de captação: ou de ampliação dos negócios, seja por aquisição de novos ativos ou por liderança de mercado; e

h.4) Estratégia de coalizão: são os movimentos mais radicais como uma joint venture.

(THOMPSON, 1967, p. 106)

#### i) Tipologia de HAMEL & PRAHALAD

Para estes autores (1995), os recentes processos internos de reestruturação e remodelagem das estruturas organizacionais e ainda a estratégia de reengenharia não garantem mais o sucesso. Seria preciso a criação e competição em mercados futuros. As gradações estratégicas são:

i.1) Estratégia de reestruturação: diz respeito às estratégias vulneráveis que não garantem sucesso. Aqui cabem as estratégias funcionais e competitivas (modelo de Porter);

i.2) Estratégia da reengenharia: uma forma mais radical de reestruturação que vai em direção à remodelagem. Em função do desenvolvimento tecnológico, é imitativa, portanto, ainda arriscada; e

i.3) Estratégia de criação do futuro, do mercado futuro e competição no mercado futuro: aqui as organizações encontrariam espaço para a garantia do futuro. É preciso em primeiro lugar criar o futuro. É preciso em primeiro lugar criar o futuro, competindo ao

menor custo possível. Deve-se saber que a competição no futuro, competindo ao menor custo possível. Deve-se saber que a competição no futuro é diferente e a empresa deve estar energizada para se preparar para uma longa jornada. Evidentemente se dará melhor quem chegar primeiro entre os concorrentes. Três vetores são importantes: diversidade genética dos agentes envolvidos, alavancagem de recursos e desenvolvimento de competências essenciais (capacidades competitivas). Para mudar o futuro, é preciso mudar as regras, redefinir as fronteiras e criar os setores totalmente novos.

(HAMEL & PRAHALAD, 1967, p. 106)

#### j) Tipologia de GHEMAWAT

Para Ghemawat (2000), uma empresa obtém vantagem competitiva quando conquista três competências: (1) porte no mercado-alvo; (2) acesso superior a recursos ou clientes; e (3) restrições às opções dos concorrentes. Basicamente, a tipologia dos autores refere-se às teorias dinâmicas do campo da estratégia. A classificação é descrita como:

j.1) estratégia de fazer comprometimento: as empresas devem analisar o processo estratégico, estruturar-se e tomar decisões, comprometendo-se ao máximo possível no objetivo perseguido; e

j.2) estratégia de desenvolvimento de capacidade: de objeto relevante, tendo em vista que o aprimoramento das capacidades humanas, físicas, financeiras, de articulação de comunicação é a mola da competitividade.

(GHEMAWAT, 2000, p. 107)

#### k) Tipologia de MINTZBERG (I)

Mintzberg & Quin (2001) criticam o modelo da análise estrutural da indústria (modelo das Cinco Forças) e das estratégias Genéricas Competitivas de Michael Porter e propõe cinco estratégias para se posicionar um negócio:

k.1) Estratégia de localização: consiste em identificar um negócio dentro de um mapa de fornecedores e compradores, chamando de rio abaixo (mercado fornecedor), meio (concorrentes) e rio acima (mercado comprador);

k.2) Estratégia de distinção: visa identificar as características distintas da organização, buscando alcançar vantagens competitivas.

k.3) Estratégia de elaboração: consiste em como a empresa pode organizar seu negócio, utilizando as estratégias do Vetor de

Crescimento de Ansoff (penetração, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação). Para posicionar um produto, Mintzberg propõe uma metáfora de uma plataforma de lançamento de um foguete-projétil e delinea as estratégias de produto, de mercado, de encaixe e de combate.

k.4) Estratégia de ampliação: diz respeito à expansão do negócio por integração vertical para trás (rio abaixo ou mercado fornecedor) ou para frente (rio acima ou mercado comprador), criação de novos produtos, modernização tecnológica, parcerias, diversificação relacionada ou não relacionada, estratégias de entrada e controle de ativo as combinadas. As estratégias de entrada e controle podem ser: (1) propriedade total e controle (maioria, minoria, parceria como joint venture ou turnkey (controle temporário)); e (3) controle parcial sem propriedade (licenciamento, franchising e contato em longo prazo). As estratégias de retirada do negócio também estão classificadas nas estratégias de ampliações; e

k.5) Estratégia de redefinição pura, de recombinação e de mudança do negócio essencial ou recolocação.

(MINTZBERG I, 2001, p. 107)

## l) Tipologia de MINTZBERG (II)

Em Mintzberg & Quinn (2001), outra forma de pensar estratégia tem a ver com um balanço do que se planejou e do que se conseguiu implementar.

Os tipos de estratégias são:

l.1) Estratégia planejada: planificada antes da decisão

l.2) estratégia deliberada: decidida a realizar;

l.3) Estratégia realizada: implementada;

i.4) Estratégia emergente: acontece ou muda ao longo do tempo em função do ambiente; e

i.5) Estratégia não realizada: não concretizada

(MINTZBERG II, 2001, p. 108)

## m) Tipologia de JOHNSON & SCHOLES

Similarmente a Mintzberg sobre o processo das estratégias, Johnson & Scholes (1997) apresentam a seguinte categorização:

m.1) Estratégia planejada: item ao modelo de Mintzberg;

m.2) Estratégia implementada: o mesmo que deliberada (implementada, mas ainda não concretizada) no modelo de Mintzberg;

m.3) Estratégia realizada: idem ao modelo de Mintzberg;

m.4) Estratégia oportunista: é a de ocasião, em que a organização deve aproveitar a situação favorável.

m.5) Estratégia emergente, muda ao longo do tempo em função do ambiente;

m.6) Estratégia imposta: não há no modelo de Mintzberg. É aquela mandatária como, por exemplo, pela força de lei, regra do governo, imposta por órgãos de financiamento; e

m.7) Estratégia não-realizada: idem ao modelo de Mintzberg.

(JOHNSON & SCHOLLES, 1997, p. 109)

#### n) Tipologia de BOUCKAERT, DENEFFE & VANTRAPPEN

Os autores (1999) defendem a adoção de estratégias de serviços para empresas industriais. Distinguem três estratégias para agregar valor ao serviço;

n.1) Estratégia de Primeira Geração: visa proporcionar aos clientes uma funcionalidade, com o pagamento conforme desempenho, em que o cliente assume o risco;

n.2) estratégia de Segunda Geração: o cliente paga pelo consumo da função que o produto proporciona. Nesse caso há intermediário entre o fabricante e o cliente; e o risco é menor e assumido pelo fabricante e intermediário; e

n.3) Estratégia de Terceira Geração: várias partes envolvidas assumem o risco e a motivação. Há divisão de ganhos, a solução comercial é total e as receitas são mais altas. Trata-se de uma classificação que envolve a cadeia produtiva e não o conceito de concorrência de forma direta.

(BOUCKAERT, DENEFFE & VANTRAPPEN, 1999, p. 109)

#### o) Tipologia de BOCK, HELLWEG, LUBE & MUHLHAUSER

Para Bock ET al.(2000), o desafio que se coloca diante da empresa é fundir as ferramentas nacionais e analíticas do planejamento estratégico com processos e instrumentos que estimulam a criatividade e a confiança. Assim, impõem que a estratégia máxima deva ser a da ambição real das pessoas, para que a organização seja capaz de dar saltos qualitativos. Movida pela ambição, ela se reparte em duas agindo de forma alinhada:

o.1) Estratégia de fora para dentro: na perspectiva do mercado, devem-se desenvolver cenários para o setor e traduzir os cenários em empresas ideais que atuem em cada cenário; e

o.2) Estratégia de dentro para fora: na perspectiva interna, as empresas agem mediante visão pessoal, visão organizacional e tradução da visão em objetivos específicos e mensuráveis.

(BOCK, HELLWEG, LUBE & MUHLHAUSER, 2000, p. 109)

## p) Tipologia de HOFER & SCHENDEL

A classificação de Hofer I Schendel (1978) em estratégias empresariais possui quatro níveis:

p.1) Estratégia corporativa: refere-se ao portfólio de negócios que a empresa atua em um conjunto de Unidades Estratégicas de Negócio (UENs);

p.2) Estratégia de Negócio: procura responder à questão de como se deve competir em um negócio específico. Dis respeito às Áreas Estratégicas de Negócio (AENs);

p.3) Estratégia Funcional: como deve atuar cada setor da empresa para atingir os objetivos traçados a partir de suas estratégias de negócios. É o conjunto de ações táticas e funcionais das empresas, nas áreas de Recursos Humanos, Finanças, Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento, Produção, Organização, Vendas, Distribuição, Suporte e Logística; e

p.4) Estratégia de Legitimação: além desses três níveis os autores já previam surgimento de um quarto nível de estratégias empresariais, que poderia até mesmo o das estratégias corporativas e responderia à pergunta: como manter a legitimidade da organização perante a racionalidade distintas dos stakeholders envolvidos?

(HOFER & SCHENDEL, 1978, p. 110)

## q) Tipologia de CERTO & PETER

As organizações estão cada vez mais inseridas em ambientes turbulentos. A chave é descobrir aquele em que devem atuar e agir. Certo & Peter (1998) classificam as formas de agir (estratégias) em três níveis: (1) organizacional ou global; (2) de negócios; e (3) funcionais.

- Primeiro Nível – Organizacional

q.1) Estratégia de concentração: a empresa especializa e foca-se em um determinado mercado-alvo; representa alto risco, mas se bem-sucedida de alto retorno;

q.2) Estratégia de estabilidade: a questão básica é permanecer sem prejuízo no negócio, se possível de forma concentrada;

q.3) Estratégia de crescimento: buscar conquistar atuais ou novos mercados seja por meio do aumento do canal de distribuição, aquisição de outras empresas, de negócios relacionados ou não, e aquisição de concorrentes. Podem ser integração vertical, integração horizontal, diversificação, fusão ou joint venture;

q.4) Estratégia de redução de despesa: adotada em situação de desvantagem, quando a empresa está vulnerável. Pode ser realizada reduzindo despesas, desinvestindo ou liquidando o negócio; e

q.5) Estratégia combinada: um misto das estratégias anteriores; deve ser realizada com cautela.

- Segundo nível – de Negócios

Os autores usam o modelo das estratégias genéricas de Porter (liderança de custo e diferenciação, com alvos amplos ou estreitos) e do marketing de guerrilha e Al Ries & Trout (1986) (defesa, ataque, flanco e guerrilha).

- Terceiro nível - Funcionais

Não passam das estratégias das variáveis e funções controláveis: P&D, operações, financeira, marketing, organização e recursos humanos

(CERT & PETER, 1998, p. 110)

## r) Tipologia de OHMAE

Para que o planejamento tenha êxito, Ohmae (1982) defende que três estratégias básicas são necessárias:

r.1) Estratégia da corporação: referente à melhoria da performance da empresa, de caráter funcional, destina-se a consolidar os máximos pontos fortes da organização dentro de suas áreas funcionais e que se mostrem mais importantes para o êxito no seu setor;

r.2) Estratégia de cliente: o alvo tem desejos diferenciados e as corporações não poderão atender nunca a todos os clientes com a mesma eficiência; e

r.3) Estratégia de concorrência: baseada no exame das possíveis fontes de diferenciação da empresa com os concorrentes (lucro, preço, volume e custos).

(OHMAE, 1982, p. 111)

## s) Tipologia de HAX & WILDE II

Hax e wilde II (2000) apresentaram um modelo batizado de Projeto Delta, criticando o de Michael Porter por não envolver casos bem-sucedidos como o da Microsoft e o da MCI, uma vez que o modelo de Porter atua com estratégias excludentes (liderança de custos ou



diferenciação). O modelo é de três pontas e envolve as seguintes estratégias:

s.1) Estratégia de melhor produto: a concorrência é baseada na microeconomia do produto (baixo custo ou posicionamento diferenciado). Pode ser por meio de economia de escala, marcas serviços especiais ou uso de tecnologia;

s.2) Estratégia de soluções para o cliente: a concorrência é baseada na microeconomia do cliente (redução dos custos do cliente ou aumento dos lucros), buscando relacionamento e produtos personalizados, de forma isolada ou em aliança com fornecedores, concorrentes e clientes; e

s.3) Estratégia de lock in do sistema: a concorrência é baseada na microeconomia do sistema (amarração dos complementares, afastamento do concorrente e padrão próprio).

(HAX & WILDE II, 2000, p. 111)

#### t) Tipologia de PINA

Pina (1994) apresenta um modelo misto que incorpora contribuições de outros autores. Classifica as estratégias em:

t.1) Estratégia corporativa: de horizonte de tempo maior, normalmente de cinco a dez anos de prazo. Introduce o conceito de ajuste estratégico, em que a organização deve fazer contornos, recuos, acelerações e desacelerações dependendo das situações em que são apresentadas durante o percurso;

t.2) Estratégias para novos negócios: de lançamento de produtos ou mesmo entrada em um novo negócio;

t.3) Estratégia de mercado e de produto: o autor praticamente utiliza o Vetor de Crescimento de Igor Ansoff (penetração, desenvolvimento de mercado e desenvolvimento de produto);

t.4) Estratégia de desenvolvimento: é o mesmo quarto Vetor de Crescimento de Ansoff (diversificação);

t.5) Estratégia para ambiente sem crescimento: utilizada devido a um problema de recessão econômica;

t.6) Estratégia de manutenção: atua em ambiente concorrido e de prolongada redução de demanda, queda de preço e perda de participação de mercado, com reduzidas chances de se alcançarem vantagens competitivas. É a mesma estratégia de estabilidade apresentada pelo modelo de Forte, dentro da postura estratégica de manutenção (adiante descrita); e

t.7) Estratégia ofensiva e defensiva: pela iniciativa, a empresa hora pode atacar ou defender suas posições, aferindo o custo do reforço. Trata-se de um modelo misto que contempla tópicos de movimento (ofensiva e defensiva), de nível sistêmico (corporativa) e de variáveis controláveis (vetor de crescimento).

(PINA, 1994, p. 112)

## u) Tipologia de ZACARELLI

As alternativas estratégicas do modelo de Zacareli (2000) são delineadas por três tipos de estratégias básicas: (1) pelos clientes; (2) pela mudança no negócio; e (3) complementares.

- Estratégia pelo cliente

Basicamente é a estratégia de marketing, em que as variáveis como produto, preço, atração, (localização, marca, promoção, propaganda, variedade de produtos) e negociação (prazo de entrega, rapidez no atendimento, técnicas de venda e negociação) são combinadas para se obter perfil competitivo em curto e longo prazo.

- Estratégia pela mudança nos negócios

O autor propõe uma mudança no negócio e não do negócio. As mudanças nos negócios de uso freqüente são: terceirização, especialização ou ampliação, parcerias, integração com o cliente e com o fornecedor, joint venture, franquias, distribuidor autorizado, cadeia própria de fornecimento, suprimento e fusão.

- Estratégia complementar

u.1) Estratégia de intento: estratégia independente, automotiva, em que a empresa delibera;

u.2) Estratégia de preempção: uma empresa domina todo um mercado, seja por preço ou qualidade em todos os seus aspectos;

u.3) Estratégia de oportunidade: disputa de condições especialmente favoráveis em empreitadas ou prestação de serviços ocasionais, como grandes contratos de empreiteiras em obras de governo, produção de artigos da moda, prestação serviços ocasionais ou sinistros de um concorrente;

u.4) Estratégia de pró-proteção: a empresa adquire um escudo, seja pela proteção governamental, uso de lobistas ou patentes;

u.5) Estratégia de reação ou de retaliação: a empresa tem poder de fogo de reagir e superar uma ação concorrente em tempo hábil;

u.6) Estratégia de cooperação: acordo de cavalheiros, informal ou contratual, nos qual os ganhos não são diretamente financeiros, mas também de imagens e serviços. Também caracterizada como aliança estratégica envolvendo desde parceiras, fabricação cruzada, uso de materiais e recursos comuns;

u.7) Estratégia de agressão: uso de meios ilícitos a fim de prejudicar competidores com o intuito de auferir benefícios. Normalmente a empresa agressora não reconhece a agressão;

u.8) Estratégia de desinvestimento: requer o encarregamento de certas atividades da empresa, com o intuito de facilitar o uso das atuais vantagens competitivas ou de gerar novas; pode ser por especialização (a empresa reduz algumas atividades), especialização com terceirização, substituição de produtos ou

serviço (desinvestimento seguido de investimento em produto ou serviço alternativo) e cancelamento;

u.9) Estratégia de investimento: complemento às outras estratégias, em que os recursos são injetados para novos desafios; e

u.10) Estratégia de imitação: para se utilizar essa estratégia, a empresa precisa estar preparada para reagir na imitação rapidamente a fim de não ficar fora do jogo a acompanhar a tendência do mercado.

(ZACARELLI, 2000, p. 113)

## v) Tipologia de D'AVENI

A família de estratégias preconizadas por D Aveni

A família de estratégias preconizadas por D Aveni (2002) provem de um enfoque de contra-revolução. Essa tipologia foi resultado de uma análise em mais de cem empresas líderes nos Estados Unidos no período de 1997 a 2002, a saber:

v.1) estratégias de contenção: usadas quando a revolução é detectada no começo; têm como táticas: “prender” o consumidor; elevar outros custos de migração do negócio; inundar canais de distribuição, lançar bloqueadores de mercado, criar cortina de fumaça, e deslegitimar a revolução;

v.2) Estratégias de modificação: usadas quando a revolução já não pode ser contida. As táticas são: cooptar os revolucionários; influenciar a revolução com capital de risco; e abastecer e moldar os revolucionários;

v.3) Estratégias de absorção: usadas quando a revolução embora com chances de triunfo, pode ser alterada para complementar a atividade da empresa líder. Têm como táticas: absorver a revolução para aprimorar os negócios atuais e criar blocos polarizados e0 preparação à futura compra dos revolucionários;

v.4) Estratégias de neutralização: usadas quando uma revolução foi detectada tarde demais, alastrou-se muito ou não pode ser contida, moldada ou absorvida. As táticas são: esmagar os concorrentes por vias legais; tirar os revolucionários; e aprimorar continuamente produtos ou tecnologias atuais; e

v.5) Estratégias de anulação: usadas para enfrentar uma revolução madura, que não pode mais ser neutralizada. Têm como táticas: transpor a ameaça com outra revolução, mais condizente com a força da líder de mercado; e esquivar-se por completo da revolução.

(D'AVENI, 2002, p. 114)

## x) Tipologia de FORTE

Forte (2001) apresenta uma pesquisa avaliando as cem maiores empresas do estado do Ceará, e tem como referencial teórico os Mapas de Posturas Estratégicas, desenvolvido, ampliado e detalhado com as estratégias e tipos em cada postura. Os mapas se baseiam na matriz SWOT (pontos Fortes e Fracos, oportunidades de Ameaças) de Andrews (1980).

O Mapa Estratégico I – Sobrevivência – é caracterizado quando a empresa possui pontos fracos (-) e está com ameaças ambientais (A). Apresenta as estratégias de forma gradativa, ou seja, da menos radical (redução de custos) para a mais radical (falência). A Sobrevivência é a pior situação estratégica.

(FORTE, 2001, p. 115)

## 2.2. PRINCIPAIS CONCEITOS DE ESTRATÉGIA

### 2.2.1 Origem da Palavra Estratégia

Palavra de origem grega, significa a parte da arte militar que trata das operações e dos movimentos de um exército até chegar à presença do inimigo.

A Estratégia está ligada intimamente à política, no sentido de arte ou ciência de governar. Em âmbito estratégico, a política estabelece os objetivos para atender aos interesses do Estado. Assim, cabe à Estratégia, o planejamento, a preparação e a aplicação dos meios de que dispõe o Estado para atingir os objetivos estabelecidos pela política. A política é escrita com substantivo (coisas a fazer) e a Estratégia com verbos (ações).

A Estratégia pode ser definida como a arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos.

Nas Organizações, a Estratégia não é apenas algo idealizado, ao contrário, surge constantemente à medida que diferentes pessoas respondem e reinterpretem o próprio sentido de identidade e propósito da Organização.

(ESCOLAESTRATEGIA, 2009)

## 2.2.2 Estratégia Organizacional

A estratégia empresarial como constructo teórico vem de duas fontes básicas: o campo militar e a economia. Segundo Costa, 2007, pg.101, atualmente o tema estratégia assume vários outros tipos de abordagens, sejam organizacionais, comportamentais, psicológicas, biológicas e sistêmicas. Técnicas de análise de portfólio de empresas foram desenvolvidas tendo como principais representantes a Teoria dos Jogos, as matrizes SWOT, BCG (Boston Consulting Group); GE/Mckinsey, o modelo PIMS, as Cinco Forças da Análise da Estrutura Industrial, o fluxo da Cadeia de Valor, os conceitos e análises da Estrutura Industrial, o fluxo da Cadeia de Valor, os conceitos e análises de grupos estratégicos, as técnicas de posicionamento de Henry Mintzberg e as de simulação e análise de cenários

Com base nas técnicas analíticas como as acima listadas, utilizadas na fase de diagnóstico estratégico, as organizações necessitam tomar suas decisões. O presente apresenta vinte e três tipologias de alternativas estratégicas atuais, e não pretende ter varrido todo o estado da arte, mas iniciar um trabalho de levantamento e análise comparativa das famílias disponíveis. A metodologia de pesquisa é de caráter teórico e exploratório, apoiada em pesquisa bibliográfica em livros e periódicos no campo da estratégia empresarial e é baseado em análises comparativas por naturezas, similaridades e diferenças. O trabalho concluiu com um quadro que categoriza as famílias das estratégias pesquisadas

(Mintzberg ET AL., 2000).

## 2.3 PRINCIPAIS MODELOS

### 2.3.1 Tipologia de Modelos de Controles de Gestão

Uma organização os exercícios de planejamento, controle e avaliação de desempenho são cruciais no processo de gestão estratégica.

Quando se fala em estratégias de controle de negócios, os itens que logo chamam atenção para reflexão são: as orientações sobre os custos; as estratégias de controle adotadas para mitigar os riscos de negócios diante das competições; a alocação inteligente dos recursos; os sistemas de informações que ajudam a implementar os pensamentos estratégicos; a avaliação de desempenho; a divisão dos lucros; e, sobretudo, as influências da alta gestão sobre as mudanças de estratégias.

(COSTA , 2007, Pág.123)

Segundo Goold Campbell apud Ringland (1988), “as empresas têm três tipos de enfoques ao planejar e controlar suas operações: (a) planejamento estratégico, (b) controle estratégico; e (c) controle financeiro”.

### 2.3.2 Principais Conceitos de Controles de Gestão

#### a) Modelo Reativo

É o modelo que não determina responsabilidade diretamente a ninguém, ou seja, a grande maioria alega falta de responsabilidade. Usam-se soluções paliativas, porém não corretivas ou assertivas.

Esse modelo se compara analogamente com o estilo da serpente Naja Pallida. Essa cobra somente reage ao ser provocada, embora tenha poder suficiente com seu veneno que é muito poderoso. Ela tem a capacidade de se defender à distância, emitindo um jato de veneno a alta pressão através de pequenos orifícios localizados na frente de casa dente inoculador.

No modelo reativo, os controles servem como extintores de incêndio prontos para responder aos ataques ou focos de incêndio.

Esse modelo de controle de gestão é um avanço dos modelos de neofeudalismo que prevaleceram na Revolução Industrial. Tem por base de sustentação os princípios gerais da administração citados por Fayol, que enfatizam a divisão de trabalho, a autoridade e a gestão de unidades de negócios, as quais são estruturas funcionais observadas nas organizações que adotam os modelos autocráticos, restringindo autonomia dos gestores e a independência no processo decisório.

No modelo reativo, os controles servem como extintores de incêndios prontos para responder aos ataques ou focos de incêndios. Gestores são rapidamente informados sobre o surgimento dos focos e incumbidos de reagir imediatamente, dando soluções com a efetiva execução de um procedimento de controle que lhes cabe. O Envolvimento dos colegas para resolver problemas de acúmulo dos trabalhos é paliativo. Portanto, quando se articula ou se apóia ação conjunta nesse modelo, ele visa eliminar gargalos apresentados pela falta de controles preventivos.

O fenômeno apresentado no modelo reativo é conhecido por hierárquico ou autocrático que se estendeu para o autoritarismo benevolente. Conforme Davis & Newstrom (2002, p.29), num ambiente autocrático a orientação gerencial é formal e exerce autoridade oficial. Essa autoridade é delegada pelo direito de comando sobre as pessoas às quais ela se aplique. A administração acredita que sabe o que é melhor para os empregados e que a obrigação deles é seguir ordens. Ela parte do princípio de que os empregados tem de ser dirigidos, persuadidos, forçados a produzir e essa é a tarefa de alta gerencia. O autor cita ainda que o resultado psicológico para eles é a dependência do chefe que tem o poder quase absoluto de admitir, demitir e fazer com que produzam. Como continuação do estilo da gestão, os gerentes médios instituem linhas de comando, funções e segregação de atividades. A maior característica é que cada um responde por seus atos. Isso normalmente consta na descrição dos cargos e quaisquer atos fora do estabelecido devem ser considerados como alheios às suas atribuições.

(COSTA, 2007, Pág.125)

#### b) Modelo Proativo

Segundo COSTA (2007, p.127), “no modelo da estratégia de controle proativo aplica-se o estilo da onça pintada. Esse animal tem a natureza de espreitar o ambiente, camuflando-se no sentido de poder tomar a frente quando necessário, embora os perigos iminentes não possam ser compartilhados com os outros de sua espécie”.

#### c) Modelo Coativo

O modelo coativo é analogamente comparado com o estilo do macaco babuíno. Esses animais, que naturalmente andam em bandos, costumam ter um líder. Algumas características:

O líder fica num ponto estratégico da arvore para alertar sobre a aproximação de perigo;

O líder fica em posição de ataque;

Todos agem coletivamente para defender seus territórios contra inimigos;

Os riscos ou perigos são compartilhados em grupo.

Tomando como apoio a analogia feita, define-se a palavra “coativa” como modelo que denota integração, colaboração e interação de

um grupo formal. Segundo Bowditch & Buono (1992, p.96), é a chave para a homogeneidade ou heterogeneidade de um grupo que depende da importância relativa da dimensão considerada.

Naturalmente, existe uma corrente que faz com que os protagonistas tentem agir diferentemente. Conforme Martins (1998, p.432), organizações ideológicas utilizam menos o controle pela autoridade formal e mais a internalização de valores, e como afirma Maguire (1999, p.109-114), o comportamento dos atores é controlado por meio de um sistema de valores que compartilha metas e tradições.

Esse tipo de modelo tende a colocar um ponto final á difusão das estruturas hierárquicas ou autocráticas e instala líderes para coordenar grupos nos processos operacionais. De acordo com Davis & Newstrom (2002, p.32), o líder acredita que os trabalhadores não são por natureza passivos e resistentes às necessidades da organização, mas que se tornaram assim devido a um clima de trabalho de inadequado apoio. Eles assumirão responsabilidades , crescendo-lhes a necessidade de contribuir e desenvolver-se a si mesmos caso a administração lhes dê oportunidade. Os funcionários que antes tinham insegurança, frustrações ou agressividade em relacionar-se com a alta gerencia podem se sentir mais à vontade em expressar seus sentimentos em vez de ir para casa e se manifestar com suas famílias.

No entanto, para explicar o fenômeno que o modelo de estratégia de controle coativo apresenta, vale refletir sobre as seguintes perguntas:

c.1) Será que a estrutura hierárquica da figura do boss não é mais necessária?

c.2) Como se deve analisar as situações daqueles funcionários que somente trabalham com a presença do chefe?

c.3) As principais observações do auditor, segregação das funções incompatíveis, não será mais necessárias?

c.4) A rotação do empregado para que cada setor na companhia sempre tenha um backup humano para se resguardar em casos de faltas não mais apresenta riscos em termos de restrição de acessos (need to know basis) necessários para a consecução dos objetivos funcionais na era de tecnologia avançada?

c.5) Quais as interpretações que se dá para as recomendações de que os gestores devam desenvolver uma estratégia para a compreensão das atividades que conhecem menos?

Ao visar os modelos reativo e proativo, pode-se perceber que o gerente é o alpha e o Omega no estabelecimento e que ninguém se atreva a transgredir.

(Costa, 2007, PÁG.129)



## 2.4 ESTRATÉGIAS APLICADAS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

### 2.4.1 – Instituições de Ensino Superior Público

No século XXI, a educação figura como um significativo componente de crescimento econômico. Faz-se necessário pensar também a educação como fator de diminuição das desigualdades sociais tão presentes e agudas em nossa sociedade.

Entende ser a escola uma das estratégias de manutenção do status social ou de ascensão social. O investimento feito pelas famílias na escolarização de seus filhos encontra-se diretamente relacionado às condições de possibilidade que os fazem perceber a escola enquanto forte instrumento de mobilidade social.

Outro aspecto significativo encontra-se relacionado com a própria instituição do Estado. Como são os investimentos do Estado brasileiro no campo da educação? Não são os índices ainda adequados às necessidades da maioria população. O Brasil ainda é um dos países que menos investe no setor, considerando-se outros países latino-americanos. No contexto da atualidade, as escolas públicas não estão tendo investimentos suficientes, funcionando em condições precárias. Se associarmos educação a desenvolvimento, podemos verificar que, levando em conta os investimentos feitos em educação no Brasil, ainda estamos carecendo de melhor aproveitamento dos recursos produzidos socialmente, de políticas públicas que priorizem o universo educacional e que permitam o acesso à instituição escolar por parte considerável contingente da população brasileira.

Pode-se depreender que a ausência de condições materiais de existência satisfatória por parte das famílias dos segmentos subalternos da sociedade brasileira faz com que não seja possível, e isso é natural e quase óbvio, a construção de um significativo capital cultural, na medida em que fundamentalmente não existe um significativo capital econômico.

Em uma sociedade marcadamente desigual e excludente, características que também se aplicam aos processos educativos e aos investimentos estatais em educação. É grave a realidade educacional brasileira em todos os níveis, do ensino fundamental ao ensino superior.

(SOCIOLOGIA DA EDUCAÇÃO, p.151)

## 2.4.2 Ensino Superior Privado

O conceito de gestão estratégica nasceu da necessidade de realizar objetivos, metas em situações de concorrência. A gestão estratégica busca uma vantagem competitiva e um futuro bem-sucedido por meio do gerenciamento dos recursos disponíveis. Ela evoluiu e atualmente seu principal valor é ajudar as operar de maneira bem-sucedida em um ambiente dinâmico e complexo. As organizações, para serem competitivas em ambientes dinâmicos e complexos, precisam tornar-se menos burocráticas e mais flexíveis. Entende-se por organizações as que são muito hierarquizadas, com estrutura de poder centralizada e vertical. As organizações flexíveis tem uma estrutura que facilita as organizações de poder, a partilhar as decisões. Diante de ambientes complexos e dinâmicos, pode-se dizer que não existe mais uma vantagem competitiva permanente, pois as organizações precisam desenvolver continuamente flexibilidade em suas estratégias.

(MENEGATI, 2004, p. 27)

MENEGATI (2004,p.27) cita Tavares (2000), diz que a Gestão Estratégica iniciou com o Planejamento Financeiro, nas décadas de 50 e 60 do século passado, surgido com a preocupação de fazer o orçamento anual. Na ocasião, esse era o principal instrumento de acompanhamento da gestão organizacional. Na década de 70 do século XX surgiu o Planejamento a Longo Prazo. Este projetava as tendências e analisava as lacunas existentes na organização. Defendia que o futuro podia ser melhorado fazendo uma intervenção no presente. Na década de 80, também do século passado, surgiu o Planejamento Estratégico. E centrou seu foco na análise das mudanças no ambiente externo e interno da organização. Foi na década de 90 que surgiu a formulação do modelo de Gestão Estratégica, embora esta sempre tenha existido, pois em todos os modelos de gestão das organizações sempre se procurou agir de forma estratégica. O modelo de Gestão Estratégica surgiu com o sentido de superar os problemas apresentados pelo Planejamento Estratégico, particularmente os relacionados à sua implementação.

Ao abordar o tema da gestão estratégica, pretende-se fazê-lo, em primeiro lugar, nas organizações em geral, posteriormente nas organizações educativas e, finalmente nas prestadoras de serviços.

A Gestão estratégica tem como finalidade ajudar as organizações a operar de maneira bem-sucedida em ambientes dinâmicos e complexos, e de criar diferenças significativas em relação a outras organizações congêneres. Isto é, a gestão estratégica ajuda as organizações a encontrarem respostas mais eficientes e eficazes, a fim de se tornarem vencedoras neste mercado que torna-se cada vez mais competitivo. Uma boa gestão estratégica é um processo de decisão que leva em conta as oportunidades com que a empresa conta e as ameaças com que se confronta em seu ambiente, mas considera também as forças que a animam e as fraquezas que a debilitam.

O recurso à estratégia nasceu da necessidade de se alcançar objetivos em situações de concorrência. Esta, nos dias de hoje, ocorre particularmente nos negócios. Para as organizações sobreviverem, precisam ter bem claro seu objetivo, ter suas visões a pequeno, médio e longo prazo definidas e buscar estratégias para alcançá-lo. A palavra estratégia envolve também certa conotação de astúcia, isto é, a busca da melhor forma para se sair bem no que se empreende.

A estratégia, sob o ponto de vista militar, é a disposição das tropas com vista a alcançar a vitória sobre o inimigo. E, estratégia sob o ponto de vista organizacional, é a formulação de um plano integrado de objetivos, políticas e ações da organização, com vista a alcançar o sucesso, isto é, a criação de uma vantagem competitiva sustentável. Criar uma tática diferenciada para mudar as regras do jogo. Sendo possível mudar as regras do jogo, é possível neutralizar os concorrentes. Enquanto esses ficarem temporariamente imobilizados, pode-se obter ganhos significativos sobre eles. Esta é a dinâmica constante na luta pela sobrevivência da organização em tempos de mudança.

Nas diversas definições de estratégia apresentadas acima, pode-se perceber que os autores enfatizam a necessidade de definir objetivos, metas, que considerem que as organizações enfrentam as ameaças e as oportunidades (muitas vezes oriundas de dificuldades) com que contam em seu meio ambiente, particularmente o ambiente externo.

(MENEGATI, 2004, p.31) cita (Porter,1999)

Para uma boa administração, além de conhecer seu ambiente interno, devem também conhecer seu ambiente externo, aquilo que os norteia, pois este interfere nela como um todo. Fazem parte desse ambiente externo a situação econômica, política, social, tecnológica, religiosa, cultural e educacional que pode facilitar ou obstaculizar a realização dos objetivos da empresa. Nesse ambiente externo, é necessário não esquecer dos concorrentes, a probabilidade do surgimento de novos competidores, novos produtos e serviços, desta forma podemos identificar as oportunidades e ameaças tanto presentes como futuras

(MENEGATI, 2004, p. 31) cita (Hunger e Wheelen, 2002)

### 2.4.3 Gestão estratégica nas Organizações Educativas:

A gestão estratégica nas escolas é de extrema importância, na medida em que se deseja uma escola viável e que cumpra sua missão de educar. A escola está e é afetada pelo contexto de mudanças e inovações, em processo no mundo. Quando se usa a palavra mudança não quer dizer que ela seja para melhor, para algumas pessoas pode representar uma oportunidade, um desafio, mas para outras pode significar confusão e frustração quando as coisas começam a mudar ao redor. A melhor forma de enfrentar uma mudança pode ser transformá-la num processo e não em atos estanques. Isto significa que um processo de mudança leva tempo para ser compreendido, assimilado, tanto pela organização, quanto pelas pessoas que delas fazem parte, as quais não se adaptam facilmente às mudanças e inovações.

Uma das grandes mudanças ocorridas na área educacional é considerar a escola como uma empresa, organização. Sabe-se que nas escolas particulares, de um modo geral, estão diminuindo o número de estudantes, devido a alguns fatores, tais como: diminuição do poder aquisitivo das famílias e o baixo índice de natalidade. Tal diminuição fez com que as mantenedoras invistam mais na formação dos seus diretores, para que eles tenham melhores condições de gerir os processos pedagógicos e administrativos das escolas.

O estudo sobre a gestão da mudança nas escolas traça algumas diretrizes para os diretores de escolas que querem ter sucesso com a implantação de mudanças e inovações organizacionais, como se vê a seguir:

Entender os contextos internos e externos da escola.

Apoiar e dar tempo aos projetos que se preocupam com mudanças e inovações.

Evitar que apareçam projetos de cunho pessoal ao apresentar as mudanças na escola.

Assegurar a divulgação dos objetivos dos projetos de mudanças e inovações na Comunidade Educativa.

Enfatizar e promover incentivos à mudança e evitar desmotivações, sublinhando seus efeitos positivos e relativizando suas conseqüências negativas.

Tentar assegurar e distribuir recursos humanos e materiais, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento dos conhecimentos e dos métodos necessários ao sucesso das mudanças e das inovações.

Criar novas estruturas e equipes que favoreçam o desenvolvimento das mudanças e das inovações.

Assegurar a pertinência das soluções propostas e do planejamento da ação, estabelecendo tempos próprios para cada atividade a realizar..

Manifestar confiança para correr riscos e para encorajar uma atitude inovadora.

Manter certa estabilidade na implantação dos processos de mudanças e inovações, sabendo que atos heróicos ou teatrais não produzem efeitos mais eficazes do que processos estáveis de funcionamento.

(RON GLATTER, 1999, p.48)

Pode-se inferir que a necessidade de mudanças e inovações impõe-se por varias razoes, tais como, o desenvolvimento tecnológico, a diminuição do índice demográfico ou decisões políticas. Mas, independente de sua origem, essas mudanças provocam a necessidade cada vez mais de profissionalizar a complexa gestão escolar. Não se pode esquecer que esta tem a função de auxiliar os professores para que eles tenham melhores condições de promover o processo de ensino-aprendizagem, produzindo e compartilhando conhecimentos. Para que este processo seja coerente em todos os âmbitos da escola, é preciso que haja uma linguagem comum entre a direção e os professores. A gestão escolar é parte integrante do processo educativo. A direção e os professores devem ter atitudes e praticas que correspondam à missão e aos objetivos da escola

Dedicar uma parcela de tempo para investigar tendências e cenários futuros no relógio biológico e psicológico de gestores educacionais, ainda é algo raro. Na luta incessante pela sobrevivência, empreendida pelas instituições de ensino brasileiras, a maior dificuldade que tenho observado é o bloqueio mental instalado nas mentes de dirigentes e gestores quanto à cultura do planejamento e à gestão estratégica.

O planejamento só terá a transparência necessária se for produto de um Diagnóstico Institucional rico em dados e fatos, oriundos dos ambientes externo e interno. Uma análise ambiental com capacidade de avaliar diferentes dimensões do Negócio Educação. Diante da análise ambiental, só nos resta a mudança para gerenciar. E então chega a hora da DECISÃO. A alta direção terá que Posicionar ou Reposicionar o foco estratégico em seu ambiente competitivo. Definir diretrizes e princípios orientadores de como programarão o futuro da instituição de ensino.

Aponto isso preliminarmente porque toda a reflexão que venho buscando realizar sobre a importância do planejamento estratégico em empresas de diferentes segmentos, junto aos alunos do MBA EDUCAÇÃO, e dentro de instituições de ensino em atividades de consultoria, tem sido seguida de muita ansiedade e pouca concentração de cérebros brilhantes durante esta jornada. Insisto nessa idéia, pois sei que é uma questão de sobrevivência. Toda instituição precisa de uma equipe para conduzir a discussão sobre o futuro em toda a comunidade e daí trabalhar de maneira científica e metodológica num modelo mental que não deve queimar etapas na construção do Plano Estratégico.

Muitos são os planos chamados estratégicos ou de desenvolvimento, engavetados ou implementados com insucesso por um bloqueio cognitivo de quem não aprendeu a pensar estrategicamente, e como consequência dessa limitação, não desenvolveu a constância de propósito e a paciência necessária para identificar e analisar sinais invisíveis, concorrentes também invisíveis que fazem parte de uma contingência cheia de ameaças e oportunidades. É nesse contexto que estamos salientando a necessidade de cada instituição educacional transformar-se numa Escola que Aprende. Ela terá que aprender como aprender sobre suas possibilidades futuras e o que fazer para potencializá-las.

O grande desafio é fazer do processo de planejamento estratégico um movimento eficiente e eficaz. Para que essa ação não se transforme no desastre da burocratização tecnicista, sem flexibilidade e criatividade, há que se ter fóruns de discussão coletiva sobre o mundo, a escola e cada variável externa e interna.

Um país como o Brasil que está crescendo e sendo explorado por diferentes nações, onde as mudanças ambientais como o novo cenário econômico, político e cultural parece influenciar o processo legislativo - O MEC (Ministério da Educação e Cultura) vem exigindo um despertar de mantenedores, gestores, enfim, todos os líderes da educação estatal ou privada. A LDB - Lei de

Diretrizes e Bases (1996), nos faz refletir sobre vários aspectos da modernização gerencial nas instituições educacionais. Quem somos? Em que contexto atuamos? Qual é a nossa missão? Quais as políticas e estratégias que direcionam o desenvolvimento de nossa escola? Qual é o nosso âmbito de atuação? Quem são os nossos clientes? Que padrão de qualidade de ensino é exigido no terceiro milênio? Quais os novos planos e orçamentos para os próximos cinco anos? Questões que devem ser respondidas no Plano de Desenvolvimento Institucional exigido pelo MEC para os centros universitários e universidades. E o PDE - Plano de Desenvolvimento Educacional para os segmentos anteriores.

Para responder a essas questões, os líderes educacionais precisam ultrapassar as fronteiras de suas tumultuadas rotinas. Precisam sair cognitivamente e fisicamente de dentro de suas escolas para identificarem as macrovariáveis que estão impactando seu presente e futuro. Estamos falando de algo que exige o espírito empreendedor - sonhar e ser capaz de realizar sonhos.

Estamos falando de um processo que exige muito esforço mental, físico e emocional. Não haverá um plano efetivo para o futuro queimando etapas. São aspectos que exigem de nossas instituições "adaptabilidade" e "velocidade". No terceiro milênio, a atividade educacional precisa sobreviver. Não graças à proteção governamental ou a operações organizadas para se defender da concorrência, mas sim por ser capaz de enxergar o cenário global e suas tendências, desenvolver análise interna e daí criar estratégias para fortalecer imagem e mudar estruturas e mapas internos para atrair e reter clientes, como também para imprimir a sua marca na mente e no coração das pessoas.

Por isso, apresento em linhas gerais um modelo mental construído por meio de muitos momentos de aprendizagem como professora em cursos de pós-graduação, como também, em assessoria a empresas e instituições de ensino nos seus processos de posicionamento estratégico. Meu desejo é fazer frente às necessidades de uma organização ou um grupo que pretenda dar a seu planejamento um sentido científico, mais global e mais participativo.

#### Os 10 "Ds" do Posicionamento e Gestão estratégica para as Organizações educacionais.

Quero compartilhar com o caro leitor os dez "D's" do Posicionamento e Gestão Estratégica da Qualidade em nossas instituições de ensino. Um jeito de evidenciar a necessidade de realização do processo de construção do planejamento sem imediatismo. Não devemos queimar etapas sem pensar muito bem sobre essa decisão.

- Decisão da Alta Administração:
  - a) Decidir que metodologia usar para o Posicionamento Estratégico.
  - b) Consolidar o Marco Referencial (caracterização da escola e sua moldura ambiental).
  - c) Definir Perfil do Negócio Educação à luz dos elementos do Mapa de Relacionamento do Negócio apresentado no capítulo seis.

- Diretrizes Estratégicas de Ordem Superior:
    - a) Missão.
    - b) Visão de Futuro.
    - c) Crenças e Valores.
    - d) Política da qualidade, Macropolíticas e Políticas Funcionais (depende do tamanho da instituição).
    - e) Objetivos Institucionais e Permanentes.
  - Determinação de uma Equipe de "Arquitetos do Futuro":  
 Um grupo que deverá aprender como trabalhar em time, como também sobre a elaboração e aplicação de uma metodologia institucional, utilizando técnicas, instrumentos e modelos científicos para a Formatação do Documento de Premissas da Instituição, ou seja, um Planejamento Estratégico construído com arte, técnica e espírito guerreiro. Um documento com a "cara de instituição".  
 A partir da variável tempo, é importante repensar a organização e reconstruir a história institucional. O Planejamento Estratégico tem essa finalidade. E a reconstrução dependerá do posicionamento cultural, e esse desafio passa por um estudo de todos os componentes culturais que governam o comportamento dos membros da instituição de ensino.
  - Discussão Coletiva:
    - a) Para reconstrução conceitual das Diretrizes Estratégicas.
    - b) Para levantamento de dados e fatos que subsidiarão a Avaliação Institucional (cenários futuros, ambiente competitivo e ambiente interno, entre outros).
    - Diagnóstico Institucional com análise crítica de dados e fatos:
      - a) relativos ao aprendizado institucional de pessoas avaliando suas competências.
      - b) relativos a produtividade dos processos internos (índices de melhoria organizacional por intermédio da otimização do fluxo do trabalho).
      - c) relativos ao índice de satisfação dos clientes externos e internos, da imagem institucional e posicionamento mercadológico.
      - d) relativos aos indicadores de Qualidade do MEC (institucionais e setoriais).
      - e) relativos aos Índices de rentabilidade, entre outros. Definição e Consolidação de Objetivos Institucionais para um possível reposicionamento e desdobramento dos mesmos em estratégias, metas e ações.
      - f) Desdobramento de metas e ações estratégicas em Programas e Projetos por meio do gerenciamento por equipes (processos integrados e gestores dos processos chaves vivendo a relação cliente e fornecedor interno - equipes interdisciplinares e interfuncionais para projeto prioritários).
- Desenvolvimento da Performance Institucional com um sistema constante de avaliação e melhoria. O PDCA girando em todos os níveis da estrutura organizacional. O que foi planejado está sendo implementado? Como? Precisa ser melhorado? Desejo de Continuar - constância de propósito. Socializar o novo posicionamento e os novos valores por meio da determinação de comunicar o óbvio, repetir o óbvio, convencer,



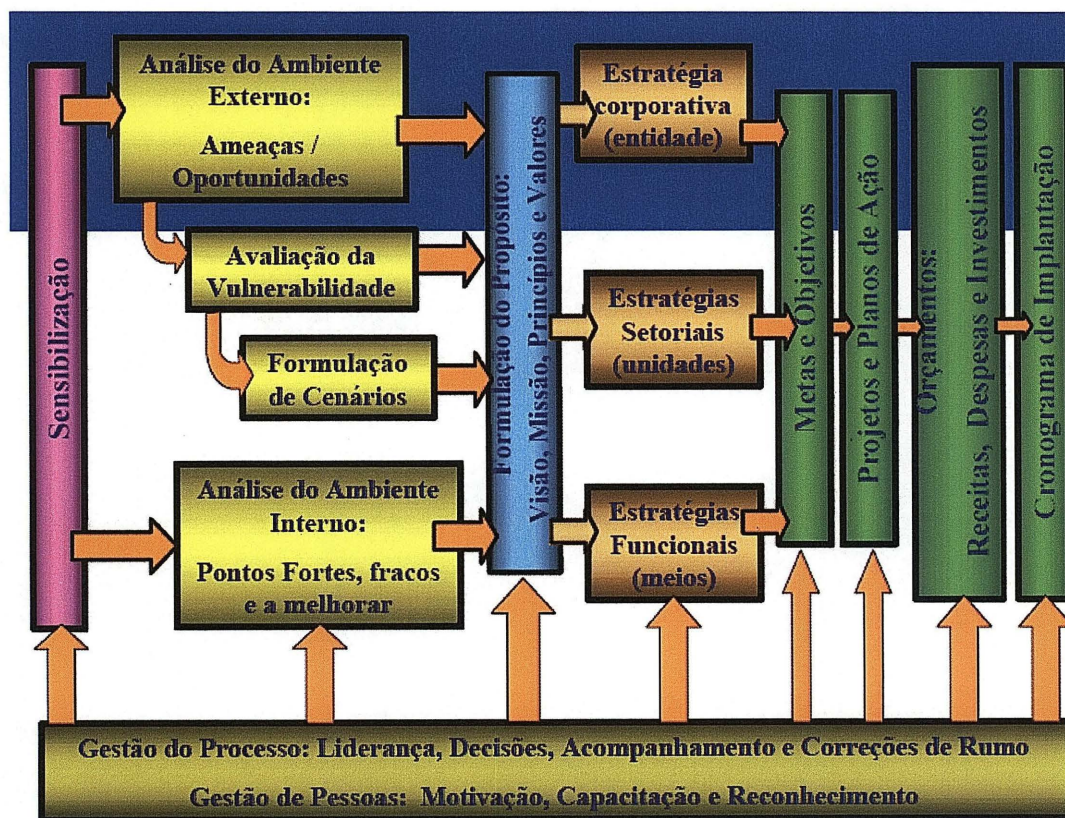
colocar em cheque. Como também a análise crítica periódica do próprio planejamento.

Difundir constantemente os resultados obtidos com os projetos prioritários em equipes e com trabalhadores em estado de autogestão. A constante alimentação do Painel de Controle da Escola. Gestão à vista - Contra dados e fatos não há argumentos.

Um belo Planejamento Estratégico depende de sua disposição para aprender com o futuro, rompendo paradigmas do passado - um tempo que já acabou levando com ele certezas e valores que não combinam com o espaço do futuro. Cada pessoa na escola precisa se entregar ao aprendizado individual e institucional!

(Revista APRENDER, jan/Fev 2003)

FIGURA 1 – Implantação da Gestão Estratégica na Área Educacional



FONTE: O AUTOR

## 2.5 ESTRATÉGIAS APLICADAS EM EMPRESAS

### 2.5.1 Administração Estratégica nas Empresas

Com base na interação dos conceitos apresentados anteriormente é possível definir o que é administração estratégica nas empresas.

A Administração estratégica é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistemática e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais”.

É considerada como uma administração do futuro por causa de sua atuação interativa (desenvolve-se nos dois sentidos) para com os fatores ambientais, que estão em constante mutação e são incontroláveis pelos executivos das empresas.

Neste contexto, deve existir um tipo de administração que proporcione sustentação para o gestor atuar na frente ou, pelo menos, em “tempo real” para com estas mudanças ambientais e as conseqüentes interações com sua empresa. E esse tipo de administração chama-se de administração estratégica.

A administração estratégica é uma administração evolutiva, moderna, sistemática, interagente, que otimiza de maneira efetiva os resultados da empresa. Ela é evolutiva porque seus princípios estão em constante evolução, quer seja de maneira global, quer seja conceitual de cada um de seus cinco componentes. Ela é moderna porque considera todos os atuais conceitos e princípios proporcionais pela teoria de administração. Naturalmente, o moderno de hoje será desatualizado no futuro, mas a abordagem evolutiva da administração estratégica não permite que isto aconteça. Ela é sistêmica porque sua divisão é estruturada, suas partes são interagentes e seu todo tem função e objetivo, evoluindo ao longo do tempo. ela é interagente porque tem fluxo ativo com os fatores ambientais da empresa, bem como com cada um de seus componentes e partes, inclusive em níveis de grupos e de cada um de seus indivíduos da empresa.

A administração estratégica envolve um ajustamento interativo entre as mudanças nos fatores ambientais e nos fatores internos da empresa. Este processo deve procurar a otimização dos resultados da empresa, principalmente os de médio e longo prazos, a satisfação crescente de seus clientes, bem como a acumulação gradativa do “lucro qualitativo”, ou sua, a realização pessoal e profissional de seus funcionários e colaboradores.

A administração estratégica é mais bem “exercitada” quando o nível de competitividade existente é elevado, o que leva os gestores a serem, inclusive, mais criativos.

Deve ter a sustentação de um programa de qualidade total, cujo principal objetivo é promover um sistema de gestão voltada a melhoria permanente e ampla da qualidade dos produtos, processos e serviços através da participação e integração de todos. É um processo participativo que cada vez mais se distancia da administração tradicional.

A administração participativa trata das expectativas pessoais através de conquistas negociadas, e, neste contexto, a estrutura organizacional considera os focos de liderança, as responsabilidades compartilhadas, a noção de conjunto e de diferença bem como o processo interativo para o alcance dos objetivos estabelecidos.

Verifica-se que a administração participativa consolida a abertura para as “bases” da empresa, ouvindo, ponderando, estudando, implementando idéias, aproveitando iniciativas e criatividade, apresenta um processo decisório negociado e interativo, o ser humano é envolvido e julgado responsável, as lideranças surgem superando conflitos de interesses e conseguindo cooperação, apoio e estímulos para as iniciativas individuais e grupais, bem como a comunicação é completa e analítica, fluindo em todos os sentidos, permitindo o entendimento e as atitudes desejadas.

A administração participativa é um “caminho de duas mãos”, com fluxo de opiniões, expectativas, interesses, participações e um contra-fluxo representado pelo comprometimento para com os resultados associados no processo participativo.

Atualmente, a palavra-chave é competitividade. Esta realidade contemporânea necessita de uma administração eficiente, eficaz e efetiva. E a administração que se enquadra nesta realidade é a administração estratégica. Portanto, a moderna administração deve:

Ser “embarcada” nas empresas, ou seja, fazer parte integrante e ser a sustentação de seu desenvolvimento,

Não ser “embargada” por seus gestores “chutadores”, ou seja, não ser rejeitada em seu adequado uso pela simples existência de “pseudo-gestores” que pensam saber administrar, e

Ser “emborcada”, ou seja, virada de “cabeça para baixo”, no sentido de se procurarem novas e modernas formas de administração das empresas

(OLIVEIRA, 1999, p.78)

## 2.5.2 Implementação da Administração Estratégica nas Empresas

Modelo é a representação abstrata e simplificada de uma realidade em seu todo ou em partes.

Portanto a apresentação deste modelo em muito facilita o “enquadramento” dos gestores das empresas em uma filosofia de administração estratégica. Este processo de enquadramento não é fácil, mas depende, em muito, da realidade e da amplitude decisória de cada gestor. De qualquer forma, considera-se que este é um processo perfeitamente viável e as consequências disto são altamente interessantes para a empresa.

A administração estratégica se constitui de cinco grandes itens interdependentes e interagentes com abordagem sistêmica e com unidade de tratamento, bem como desempenhando determinadas funções visando a um objetivo maior para a empresa.

As conceituações destes cinco grandes itens são apresentadas a seguir.

Planejamento estratégico é a metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando a um maior grau de interações com o ambiente.

Organização estratégica é a otimizada alocação dos recursos da empresa para interagir ativamente com as realidades e cenários ambientais.

Direção estratégica é a supervisão dos recursos alocados com a otimização do processo decisório, de forma interativa com os fatores ambientais e com alavancagem das relações interpessoais.

Controle estratégico é o acompanhamento e a avaliação em tempo real dos resultados do planejamento estratégico.

Desenvolvimento estratégico é a mudança planejada com engajamento e adequação da cultura organizacional resultante do processo de delineamento e implementação das questões estratégicas na empresa.

Fonte: Oliveira, Djalma P.R. Sistema de organizações e métodos: uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 1993.

Esses cinco componentes da administração estratégica devem estar constantemente em perfeito equilíbrio. Embora alguns gestores possam considerar esta situação como teórica e ideal, é muito importante que ela seja devidamente perseguida e alcançada. Isto porque possíveis desequilíbrios podem representar uma situação de cacoete ou de viés administrativo, que pode estar “puxando” mais para o planejamento, ou organização empresarial, ou processo diretivo, ou controle/avaliação, ou, finalmente, para os aspectos comportamentais dos indivíduos envolvidos no processo administrativo. Este desequilíbrio não é nada interessante para a empresa.

O entendimento desses cinco itens quando a seus conceitos e metodologias de aplicação são de elevada importância para a busca da excelência administrativa por parte dos gestores das

empresas. Seguramente, a empresa que tiver condições de adequada aplicação desses cinco itens terá uma vantagem competitiva efetiva perante as empresas que estiverem em um momento mais ultrapassado da administração.

(OLIVEIRA, 1997, p.88)

### 2.5.3 Planejamento Estratégico Organizacional

O fato de o planejamento estratégico aparecer como o item inicial pode ser abordado de algumas formas. Uma delas estabelece que o planejamento estratégico deve aparecer no início do processo da administração estratégica porque o gestor não tem o que organizar, dirigir e controlar, bem como cuidar de seu desenvolvimento e mudança planejada, se ele não tiver planejado o assunto anteriormente. Embora esta afirmativa possa parecer bastante simplista, representa uma verdade incontestável na administração estratégica e na realidade empresarial.

Planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando a um maior grau de interação com o ambiente, conforme Oliveira (1997).

O planejamento estratégico deve considerar a empresa como um todo e não apenas como uma de suas partes. Neste contexto, pode ser considerado, no mínimo inadequado, falar-se em planejamento estratégico de marketing, planejamento estratégico de recursos humanos, planejamento estratégico de produção etc.

Estes tipos de planejamentos são táticos, pois consideram uma parte bem delineada da empresa. É evidente que esses planejamentos tratam de questões estratégicas, mas não abordam a empresa como um todo e, portanto, devem ser denominados de planejamento tático de marketing, planejamento tático de recursos humanos, planejamento tático de finanças etc.

A afirmação de que o planejamento estratégico considera o sistema empresa como um todo pressupõe o entendimento de que este "todo também pode representar, conforme o caso, uma corporação ou grupo empresarial, bem como uma Unidade Estratégica de Negócio (UEN)."

Planejamento tático é a metodologia gerencial que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado da empresa, visando a uma situação futura desejada,

(OLIVEIRA, 1997, p.92)

Planejamentos operacionais quanto necessário para o adequado processo administrativo da empresa. Por exemplo, o planejamento tático de marketing pode subdividir-se em planejamento operacional de produtos, planejamento operacional de distribuição, planejamento operacional de promoção. O planejamento tático de finanças pode dividir-se em planejamento operacional de caixa,

planejamento operacional de investimentos, planejamento operacional orçamentário.

Planejamento operacional é a formalização das metodologias de desenvolvimento e para implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa.

(OLIVEIRA,1997, p.100)

Verifica-se que o planejamento empresarial é um sistema que se subdivide em vários níveis de subsistemas, naturalmente, todos eles perfeitamente interligados.

O gestor empresarial deve verificar quais são os “vários” que existem em seu processo de planejamento empresarial e começar a desenvolver todos os tipos de planejamentos (estratégico, tático e operacional) necessários e faltantes.

Neste processo, o gestor deve fazer um equilíbrio entre os dois fluxos possíveis: o que se inicia no planejamento estratégico, passa pelos planejamentos táticos e chega ao nível dos diversos planejamentos operacionais, e vice-versa. Entretanto, a experiência profissional demonstra que se deve proporcionar ampla prioridade para o primeiro fluxo.

(OLIVEIRA,1997, p.113).

O planejamento estratégico, como qualquer outro tipo de planejamento da empresa (tático ou operacional), necessita de uma estrutura metodológica para seu desenvolvimento e implementação. Diante desta situação é apresentado, a seguir, um modelo de uma metodologia de planejamento estratégico:

De maneira resumida considera-se que o planejamento estratégico pode ser desenvolvido na empresa abordando-se as seguintes grandes fases:

Nesta fase deve-se determinar “como a empresa está” ou “onde ela está”. Esta análise é realizada através de pessoas representativas das várias áreas de atuação da empresa, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes a suas realidades externa e interna.

A fase do diagnóstico estratégico pode ser dividida em quatro etapas básicas, apresentadas resumidamente a seguir.

Etapa a): Identificação das Expectativas de Pessoas Representativas

Nesta etapa identificam-se quais são as expectativas dos acionistas, conselheiros e elementos da Alta Administração da empresa, tendo em vista proporcionar o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado. Esta etapa corresponde à orientação que será dada para o

desenvolvimento do processo de planejamento estratégico da empresa.

#### Etapa b): Análise Externa

Esta etapa identifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar o usufruir dessas situações. A empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças.

Ambiente é o conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo uma influência sobre a operação do sistema considerado.

Fatores são os aspectos externos e internos da empresa, que apresentam elevada relevância para a análise de situação e posterior delineamento do processo estratégico.

Oportunidades são forças ambientais incontroláveis pela empresa que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram.

Ameaças são forças ambientais incontroláveis pela empresa que criam obstáculos a sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil, conforme Oliveira (1997).

Esta análise é efetuada pela empresa como um todo, considerando uma série de fatores, entre os quais se podem destacar: mercado nacional e regional, mercado internacional, evolução tecnológica, fornecedores, aspectos econômicos e financeiros, aspectos socioeconômicos e culturais, aspectos políticos, entidades de classe, órgãos governamentais, mercado de mão-de-obra e concorrentes.

A chave de oportunidades de uma empresa repousa sobre o quesito de se poder fazer mais por essa oportunidade ambiental que seus concorrentes, pois toda oportunidade ambiental tem alguns requisitos para o sucesso, toda empresa tem características especiais, isto é, coisas que pode fazer especialmente bem e uma empresa provavelmente aproveitar-se-á de uma vantagem diferencial na área de uma oportunidade ambiental se suas características particulares satisfazem aos requisitos para o sucesso da oportunidade ambiental de forma mais eficaz que sua concorrência potencial.

(KOTLER, 1980, p. 77)

O gestor empresarial deve identificar todas as oportunidades, e cada uma é analisada em termos de sua contribuição efetiva para a empresa e, em seguida, escolhe-se um grupo das melhores oportunidades para a formação de uma “carteira estratégica” de oportunidades.

Embora informações detalhadas sobre as atividades da empresa e seus recursos possam ser de considerável importância para a Alta Administração em exercer controle sobre o desempenho, elas são de valor limitado para o planejamento das reações da empresa as questões estratégicas. Em tais casos, o que a Alta Administração

realmente precisa é de informações detalhadas sobre o ambiente empresarial.

(THOMAS, 1974, p. 25).

Portanto, é necessário trabalhar com os fatores internos e externos a empresa de maneira interligada e equilibrada.

#### Etapa c): Análise Interna

Esta etapa identifica e analisa os pontos fortes, fracos e neutros da empresa.

Pontos fortes são vantagens estruturais controláveis pela empresa que a favorecem perante oportunidades e ameaças do ambiente, conforme

Os pontos neutros também devem ser considerados na análise interna, pois muitas vezes não se tem condições de estabelecer se determinada atividade ou aspecto da empresa está beneficiando ou prejudicando a mesma. Como a empresa é um sistema e, portanto, não se pode deixar de considerar qualquer de suas partes, uma idéia, é considerar, sempre que necessário e por determinado período de tempo, seus pontos neutros.

Pontos neutros são variáveis identificadas pela empresa, mas que, no momento, não existem critérios e parâmetros de avaliação para sua classificação como ponto forte ou ponto fraco. Para o sucesso da estratégia, a área de atuação da empresa deve ser bem escolhida, considerando aquilo que ela melhor pode fazer, ou seja, a empresa deve ser “puxada” por suas principais capacidades. Entretanto, isso não quer dizer que a empresa deve abandonar atividades nas áreas em que não está devidamente capacitada. No caso de a empresa ter de realizar atividades em áreas em que não haja pontos fortes, o reconhecimento desta fraqueza torna mais fácil o processo corretivo.

No estabelecimento das etapas do processo de definição de pontos fortes, fracos e neutros da empresa, a estrutura organizacional aparece como um dos principais atributos a serem analisados, pois somente uma empresa com a estrutura organizacional bem definida pode alcançar seus objetivos de maneira adequada.

Alguns dos atores a serem considerados na análise interna são: produtos de linha, novos produtos, promoção, comercialização sistema de informações, estrutura organizacional, tecnologia, suprimentos, parque industrial, recursos humanos, estilo de administração, resultados empresariais, recursos financeiros/finanças, controle e imagem institucional.

(OLIVEIRA, 1997, p.103).

## 2.5.4 Empresas Prestadoras de Serviços

As mudanças em curso no mundo estão provocando a renovação do modelo de gestão, forçando as organizações a se adequarem



pela busca constante de novas formas de planejar, organizar e realizar sua missão. As organizações educativas que quiserem ser bem sucedidas neste contexto de mudanças precisam investir na educação continuada de seus diretores.

Toda organização deve estar preparada para conceber novos paradigmas, novas idéias, novos produtos e mercados, assim como novas formas de fazer as coisas, criando, dessa forma, novos ambientes que favorecem o desenvolvimento, possibilitando que as idéias possam se transformar em realidade. Os prestadores, vendo-se diante de uma sociedade em transformação, estão buscando novas formas para sua sobrevivência. Uma delas é a formação continuada de seus dirigentes. Pois se acredita que um líder não nasce pronto ele precisa ser lapidado.

(MENEGAT, 2004, p.38)

A liderança requer condições, como as habilidades pessoais e interpessoais, como saber comunicar-se e expressar-se e liderar com pessoas e grupos, e disposições e qualidades para enfrentar o futuro com confiança, ousadia e flexibilidade. Além disso, é importante que o líder conheça a organização e o meio em que ela esta inserida. É característica fundamental sua capacidade influenciar e mobilizar pessoas.

Líderes são pessoas comuns capazes de transmitir grande poder aos liderados. Capacitam as pessoas e exercem todo o seu potencial, dando-lhes confiança para perseguir um fim comum e estimulando-lhes a iniciativa. Os líderes desenvolvem entusiasmo, auto-estima e idéias entre os liderados;

(MENEGAT,2004,p.39)

“Um líder pressupõe um seguidor. Um seguidor pressupõe uma escolha. Quem é coagido a seguir os propósitos, os objetivos e as preferências do outro não é um seguidor no verdadeiro sentido da palavra, mas um objeto de manipulação. ... O ato de liderar e o ato de seguir pressupõem que o líder e o seguidor tenham liberdade permanente para romper a ligação e seguir outro caminho. Um verdadeiro líder não pode ser obrigado a liderar. Um verdadeiro seguidor não pode ser obrigado a seguir. No momento que isto acontece, não são mais líder e seguidor. Os termos líder e seguidor envolvem liberdade e pensamento independente de ambas as partes”

(HOCK, 1999, p.72)

### 3 METODOLOGIA DO TRABALHO

#### 3.1 QUANTO AO TIPO DE PESQUISA

Existem diversas definições para o termo pesquisa, por exemplo:

Conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para os problemas propostos, mediante o emprego de métodos científicos.

Processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico.

O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

A pesquisa é uma atividade voltada para a solução problemas, através do emprego de processos científicos.

É um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Resumindo todas essas definições, podemos afirmar que a pesquisa é uma forma de resolver problemas, buscando verdades por meio de métodos científicos.

Marconi e Lakatos dizem que a finalidade da pesquisa é descobrir respostas para as questões por meio da aplicação de métodos científicos.

A pesquisa tem como objetivo conhecer e explicar fenômenos que ocorrem na realidade, ou seja, como esses fenômenos acontecem, qual a sua função e estrutura, quais as mudanças efetuadas, por que e como se realizam e até que ponto podem sofrer influências ou serem controlados.

A pesquisa social pode decorrer de razões de ordem intelectual, quando baseadas no desejo de conhecer para agir”.por isso se fala em pesquisa pura e pesquisa aplicada.

- a) A **pesquisa pura** busca o progresso da ciência, procurar desenvolver os conhecimentos científicos sem a preocupação direta com suas aplicações e consequências práticas. Seu desenvolvimento tende a ser bastante formalizado e objetivo a generalização, com vistas na construção de teorias e leis.
- b) A **pesquisa aplicada**, por sua vez, apresenta muitos pontos de contato com a pesquisa pura, pois depende de suas descobertas e se enriquece com o seu desenvolvimento, todavia, tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos. Sua preocupação está menos voltada para o desenvolvimento de teorias de valor universal do que para a aplicação imediata numa realidade circunstancial.

(SILVA,2005, p.45)

### 3.1.1 Quais são os tipos de Pesquisa

O que leva o ser humano a pesquisar, a investigar a realidade nos mais diversos aspectos e dimensões e o interesse e a curiosidade. Existem formas diferentes para o pesquisador aprofundar-se em um estudo conforme o objetivo e os objetivos (objetivo e aquilo que está sendo estudado, objetivo e onde se pretende chegar com aquele estudo). Por isso é natural que existem diversos tipos de pesquisa.

Cada tipo de pesquisa possui, além de procedimentos comuns, suas peculiaridades próprias. Existem três importantes tipos de pesquisa: a bibliográfica, a descritiva experimental.

#### a) Pesquisa Bibliográfica

Conforme Cervo e Berivan, a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado, existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

A pesquisa bibliográfica é o primeiro passo para uma pesquisa científica.

#### b) Pesquisa Descritiva

Cervo e Bervian explicam que a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e relaciona fatos ou fenômenos sem os manipular. Procura descobrir, com a melhor precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características.

Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo – tomado isoladamente – como de grupos e comunidades mais complexas.

Os dados, por ocorrerem em seu **habitat** natural, precisam ser coletados e registrados ordenadamente para seu estudo propriamente dito.

Segundo Cervo e Bervian, a pesquisa descritiva pode assumir as seguintes formas: estudo exploratório, descritivo, de caso e pesquisa de opinião, de motivação e documental.

#### c) Estudo Exploratório

O estudo exploratório é o espaço inicial no processo de pesquisa. Seu objetivo é familiarizar o pesquisador com o assunto a ser pesquisado, fazê-lo perceber ou descobrir novas idéias.

O estudo exploratório é recomendável quando temos pouco conhecimento sobre o problema a ser estudado.

#### d) Estudo Descritivo

Trata-se do estudo e da descrição das características, propriedades ou relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada.

e) Estudo de caso

E a pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade, organização, sistema produtivo, **software**, para examinar aspectos variados de sua vida, implantação ou desenvolvimento.

f) Pesquisa de Opinião

Procura identificar atitudes, pontos de vistas e preferências que as pessoas tem a respeito de algum assunto, com o objetivo de tomar decisões.

A pesquisa de opinião abrange uma faixa muito grande de investigações, que visa identificar falhas ou erros, descrever procedimentos, descobrir tendências, reconhecer interesses e outros comportamentos.

g) Pesquisa de Motivação

Busca saber as razões inconscientes e ocultas que levam, por exemplo, o consumidor a utilizar determinado produto ou que determinam certos comportamentos ou atitudes.

h) Pesquisa Documental

São investigados documentos a fim de se descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características.

Em síntese, a pesquisa descritiva, em suas diversas formas, trabalha sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade.

i) Pesquisa Experimental

Segundo Gil, a pesquisa experimental manipula as variáveis relacionadas com o objeto de estudo.

Por exemplo, em uma pesquisa sobre o comportamento dos funcionários da produção de uma fábrica, o objeto de estudo é o comportamento dos funcionários da produção daquela fábrica. Se pretende-se fazer uma pesquisa experimental, é preciso interferir na realidade daqueles funcionários, por exemplo, mudando ou invertendo as posições das máquinas com as quais trabalham ou manipulando a temperatura ambiente, ou mudando seus horários de intervalo, enfim, será verificado o que acontece quando se modifica alguma coisa, quando se manipula as variáveis.

(SILVA, 2005, p.49)

### 3.2. QUANTO A NATUREZA

Pesquisa quantitativa, com abordagens de questionários de pesquisa.

### 3.3. QUANTO A ABORDAGEM, TÉCNICA E PROCEDIMENTOS

Segundo SILVA (2005, p.57), “nenhum tema pode ser tratado se não for um problema. Nem sempre é fácil localizar “onde esta o problema”, é preciso procurá-lo dentro da própria atividade profissional, nas dificuldades práticas vividas no dia-a-dia”.

O presente estudo ira avaliar se há diferença ou não na visão de estratégias nos cenários de Instituições de Ensino Privado SUPERIOR e Empresas Prestadoras de Serviços.

### 3.4. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Para (SILVA, 2005 p.57), a delimitação de pesquisa consiste me em selecionar um tópico a ser estudado e analisado em profundidade. Devemos evitar temas amplos que resultem em trabalhos superficiais. Há assuntos externos que são muitos extensos e complexos, ficando impossível pesquisá-los profundamente dentro de um tempo limitado (semestre ou ano letivo e até mesmo nos quatro anos de duração de um doutorado). Por isso é importante focá-lo.

O foco do trabalho apresentado será em Instituições de Ensino Privado Superior e Empresas Prestadoras de Serviços.

### 3.5. LEVANTAMENTO DAS INFORMAÇÕES, ANÁLISE, CONSOLIDAÇÃO

#### 3.5.1 Tabulação: Empresas Prestadoras de Serviços

##### 1) A estratégia organizacional é consistente internamente?

TABELA 1 – ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL INTERNAMENTE (EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS)

RESPOSTAS	PERCENTUAL	
1) INSATISFEITO	17,95%	Não atendem às expectativas
2) NESSITA MELHORIAS	17,95%	Atende de forma parcial às expectativas
3) SATISFEITO	41,02%	Atende às expectativas
4) EXCELENTE	23,08%	Supera as Expectativas

GRÁFICO 1 – ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL INTERNAMENTE (EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS)



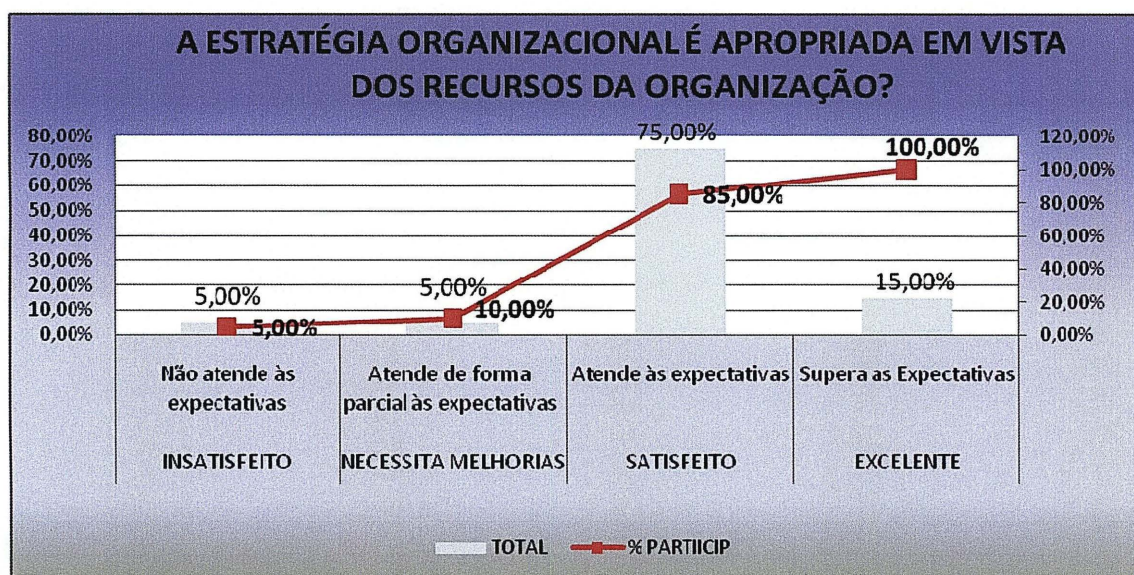




TABELA 3– A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL É APROPRIADA EM VISTA DOS RECURSOS DA ORGANIZAÇÃO (EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS)

RESPOSTAS	PERCENTUAL	
1) INSATISFEITO	5,00%	Não atendem às expectativas
2) NESSITA MELHORIAS	5,00%	Atende de forma parcial às expectativas
3) SATISFEITO	75,00%	Atende às expectativas
4) EXCELENTE	15,00%	Supera as Expectativas

GRÁFICO 3 – ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL É APROPRIADA EM VISTA DOS RECURSOS DA ORGANIZAÇÃO (EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS)



#### 4) A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL É MUITO ARRISCADA?

TABELA 4– A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL É MUITO ARRISCADA (EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS)

RESPOSTAS	PERCENTUAL	
1) INSATISFEITO	15,00%	Não atendem às expectativas
2) NESSITA MELHORIAS	35,00%	Atende de forma parcial às expectativas
3) SATISFEITO	30,00%	Atende às expectativas
4) EXCELENTE	20,00%	Supera as Expectativas



GRÁFICO 4 – ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL É MUITO ARRISCADA (EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS)

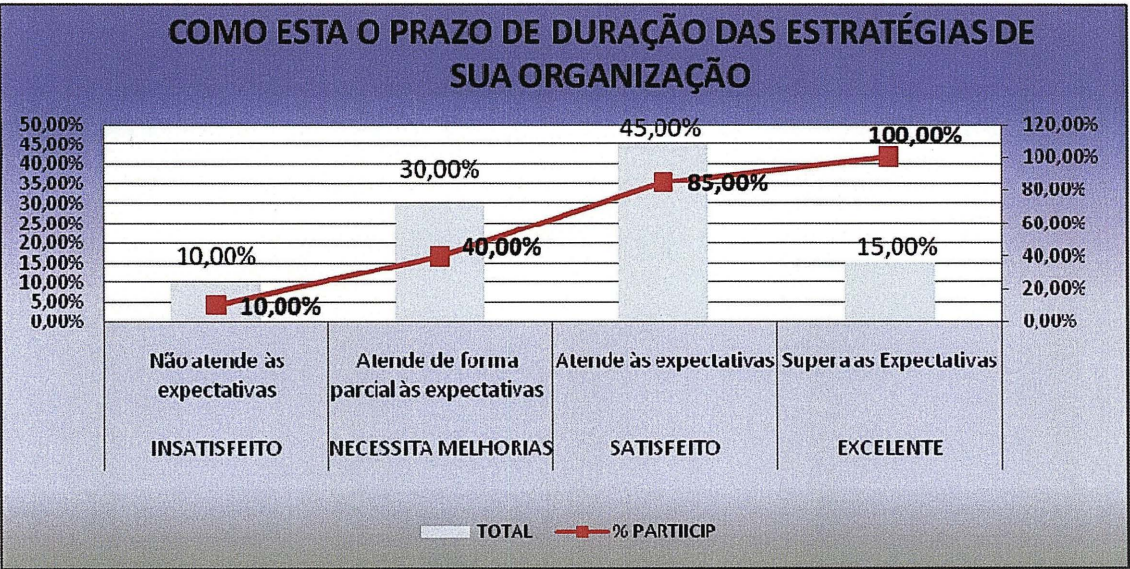


5) Como esta o prazo de duração das estratégias de sua organização?

TABELA 5– COMO ESTA O PRAZO DE DURAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS (EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS)

RESPOSTAS	PERCENTUAL	
1) INSATISFEITO	10,00%	Não atendem às expectativas
2) NESSITA MELHORIAS	30,00%	Atende de forma parcial às expectativas
3) SATISFEITO	45,00%	Atende às expectativas
4) EXCELENTE	15,00%	Supera as Expectativas

GRÁFICO 5 – COMO ESTA O PRAZO DE DURAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS (EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS)



3.5.2 Tabulação: Instituições de Ensino Superior Privado

TABELA 6 – ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL É CONSISTENTE INTERNAMENTE?

RESPOSTAS	PERCENTUAL	
1) INSATISFEITO	40,00%	Não atendem às expectativas
2) NESSITA MELHORIAS	30,00%	Atende de forma parcial às expectativas
3) SATISFEITO	20,00%	Atende às expectativas
4) EXCELENTE	10,00%	Supera as Expectativas

GRÁFICO 6 – ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL INTERNA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO PRIVADO SUPERIOR



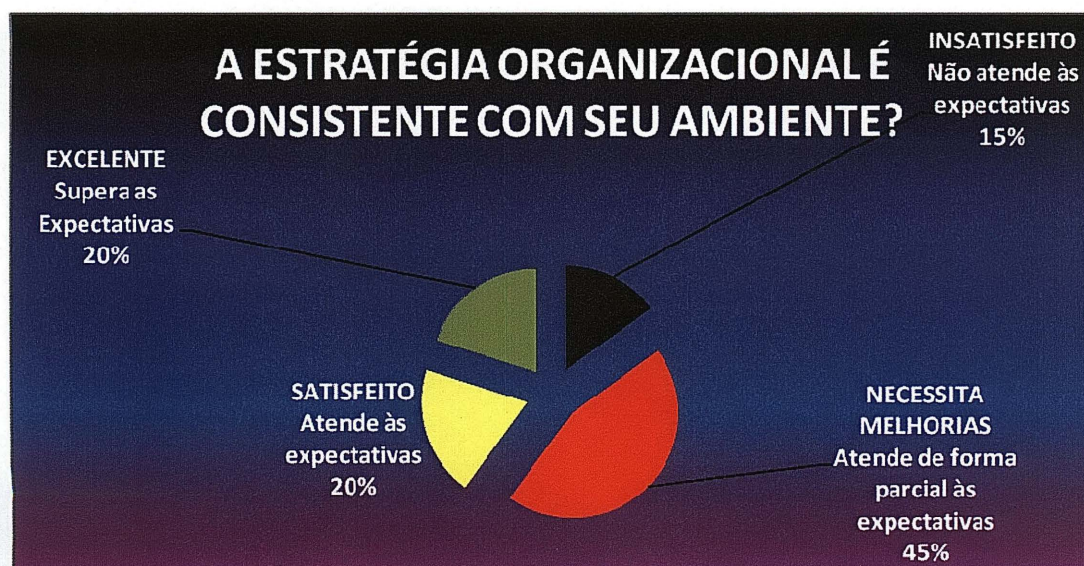


## 2) A estratégia organizacional é consistente com seu ambiente?

TABELA 7 – A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL É CONSISTENTE COM SEU AMBIENTE?

RESPOSTAS	PERCENTUAL	
1) INSATISFEITO	15,00%	Não atendem às expectativas
2) NESSITA MELHORIAS	45,00%	Atende de forma parcial às expectativas
3) SATISFEITO	20,00%	Atende às expectativas
4) EXCELENTE	20,00%	Supera as Expectativas

GRÁFICO 7 – ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL COM O AMBIENTE NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO PRIVADO SUPERIOR

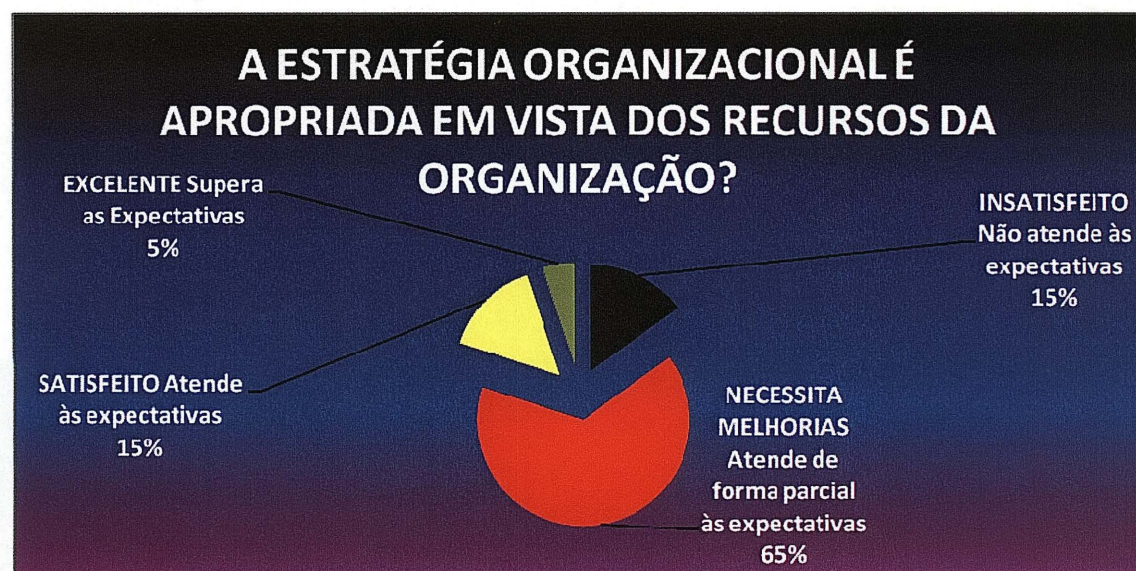


### 3) A estratégia organizacional é apropriada em vista dos recursos da organização?

TABELA 8– A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL É APROPRIADA EM VISTA DOS RECURSOS DA ORGANIZAÇÃO?

RESPOSTAS	PERCENTUAL	
1) INSATISFEITO	15,00%	Não atendem às expectativas
2) NESSITA MELHORIAS	65,00%	Atende de forma parcial às expectativas
3) SATISFEITO	15,00%	Atende às expectativas
4) EXCELENTE	5,00%	Supera as Expectativas

GRÁFICO 8 – ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL É APROPRIADA EM VISTA DOS RECURSOS DA ORGANIZAÇÃO?





4) A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL É MUITO ARRISCADA?

TABELA 9– A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL É MUITO ARRISCADA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO PRIVADO SUPERIOR

RESPOSTAS	PERCENTUAL	
1) INSATISFEITO	15,00%	Não atendem às expectativas
2) NESSITA MELHORIAS	35,00%	Atende de forma parcial às expectativas
3) SATISFEITO	30,00%	Atende às expectativas
4) EXCELENTE	20,00%	Supera as Expectativas

GRÁFICO 9 – ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL É MUITO ARRISCADA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO PRIVADO SUPERIOR

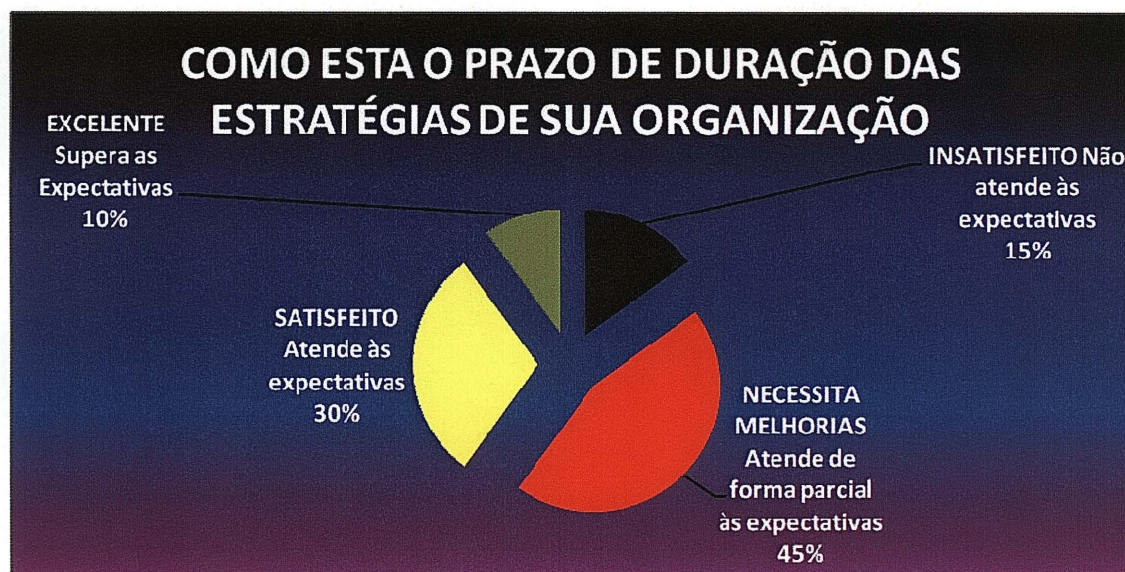


5) Como esta o prazo de duração das estratégias de sua organização?

TABELA 10– COMO ESTA O PRAZO DE DURAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE SUA ORGANIZAÇÃO (INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO)

RESPOSTAS	PERCENTUAL	
1) INSATISFEITO	15,00%	Não atendem às expectativas
2) NESSITA MELHORIAS	45,00%	Atende de forma parcial às expectativas
3) SATISFEITO	30,00%	Atende às expectativas
4) EXCELENTE	10,00%	Supera as Expectativas

GRÁFICO 10 – COMO ESTA O PRAZO DE DURAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE SUA ORGANIZAÇÃO (INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO)



### 3.5.3 Análise da Pesquisa: Empresas Prestadoras de Serviços

- 41,02% das empresas consultadas identificaram que sua estratégia interna atende às Expectativas esperadas.
- 60% das empresas estão satisfeitas com suas estratégias e acreditam que as mesmas estejam consistentes com seu ambiente.
- 75% afirmaram que a estratégia organizacional é apropriada em vista dos Recursos da organização.

- 35% mencionaram que sua estratégia é de um perfil conservador e consistente.
- 45% das empresas, afirmaram que as estratégias atendem as expectativas da Organização quanto a definição de prazos.

#### 3.5.4 Análise da Pesquisa: Instituições de Ensino Superior Privado

- 40% das Instituições pesquisadas, acreditam que seus processos ainda estão com inconsistências e em desenvolvimento.
- 45% mencionaram que a estratégia organizacional com relação ao seu ambiente e ainda necessitam de melhorias.
- 65% verificaram que necessitam de melhorias e atendem de forma parcial as expectativas estratégicas com recursos da organização.
- 45% são ousados ou arrojados, apostam num mercado que não é nem um pouco conservador, a inovação é o estudo a distancia.
- 45% afirmam que necessitam de melhorias quanto aos prazos de duração das estratégias organizacionais.

## **4 PESQUISA COM APLICAÇÃO DO MODELO COMPARATIVO**

### **4.1 CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTAIS DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

#### **4.1.1 Principais características das Instituições de Ensino Superior**

As principais características apresentadas nas Instituições de Ensino Superior são:

- a) Empresas com departamentos definidos;
- b) Com sistema de rateios e alocação de custos;
- c) A visão estratégica é no ensino a distancia;
- d) Seus processos estão em busca de melhorias
- e) Possui matriz e filiais
- f) São organizações com perfis estratégicos mais arrojados

### **4.2. CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTAIS DAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS**

#### **4.2.1 Principais características das Empresas Prestadoras de Serviços**

As principais características das empresas prestadoras de serviços, são:

- a) Empresas com departamentos definidos;
- b) Com sistema de rateios e alocação de custos;



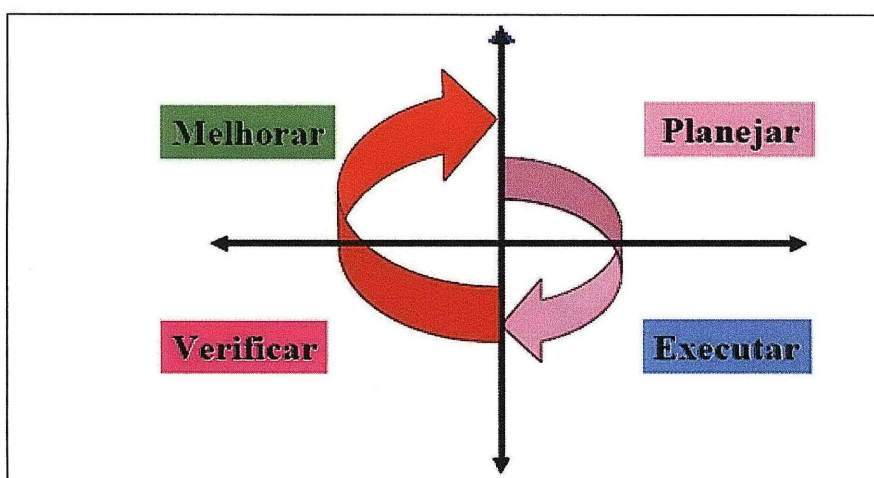
- c) Empresas de médio e grande porte;
- d) Com matriz e filiais
- e) A visão estratégica esta na implantação de controles
- f) Tem como perfil estratégico conservador e consistente

#### 4.3. LEVANTAMENTO DOS PRINCIPAIS MODELOS ESTRATÉGICOS UTILIZADO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO PRIVADO E EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

##### 4.3.1 Principais modelos de relatórios estratégicos utilizados nas Instituições de Ensino Superior

###### a) PLANILHA DE PLANEJAMENTO: PDCA

FIGURA II : MODELO CICLO PDCA



Fonte: Elaborado pelo autor com base de informações do Livro (MODELOS E INOVAÇÕES EM ESTRATÉGIA, 2007)

- b) BSC : BALANCED SCORCARD (modelo Conforme Anexo II)
- c) PLANILHA DE CONTROLE 5w2h – (modelo Conforme Anexo III)

#### 4.3.2 Principais modelos de relatórios estratégicos utilizados nas Empresas Prestadoras de Serviços

- a) BSC: BALANCED SCORCARD
- b) DRE – GERENCIAL
- c) PLANILHA DE PLANEJAMENTO – PDCA
- d) ANALISE DE CUSTOS, VIA SISTEMA DE RATEIOS

#### 4.4. PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS IDENTIFICADAS NAS EMPRESAS PESQUISADAS POR ÁREA (INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS)

Será relacionado às principais estratégias dos dois segmentos abordados.

##### 4.4.1 Principais estratégias Empresas Prestadoras de Serviços

- Estratégias conservadoras
- Estratégias de médio e longo prazo
- Todas as estratégias são de conhecimento de seus colaboradores

#### 4.4.2 Principais estratégias Instituições de Ensino Privado Superior

- a) Estratégias de curto a médio prazo
- b) Estratégias em desenvolvimento
- c) Expansão, treinamento e implantação do conhecimento de estratégias a cada colaborador

#### 4.5. PROPOSTA CONSOLIDADA COM OS PRINCIPAIS MODELOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Com base nos dados apresentados, verificamos que:

Os dois segmentos são bem distintos quanto a implantação de estratégias em cada organização, pois, as Empresas Prestadoras de Serviços já estão com perfil avançado de planejamento estratégico, ao passo que as Instituições de Ensino Privado apresentam uma evolução mas ainda estão em desenvolvimento de suas estratégias.

Ambas possuem controles, porem, estão em tempos diferentes.

As Empresas Prestadoras de Serviços possuem:

- Estratégias conservadoras
- Estratégias de médio e longo prazo
- A grande maioria das estratégias esta em comum aceite com os colaboradores da organização
- Há um cuidado e respeito com o cumprimento de prazos de cada estratégia

Ao passo que, as Instituições de Ensino Superior Privado possuem:

- Possuem perfil arrojado
- Suas estratégias estão em fase de implantação e treinamento
- Será necessário uma verificação mais profunda nos prazos e no cumprimento de cada estratégia.

Desta forma, o trabalho aplicado poderá ser expandido, numa análise que envolveria um estudo mais detalhado e preciso de cada segmento, isso não foi possível nesta análise, pois, exigiria comentar em detalhes todas as empresas de ramos diferenciados de cada segmento o que tornaria extensa demais.

## 5 CONCLUSÃO

Com base no estudo apresentado, foi possível verificar que as Empresas Prestadoras de Serviços, bem como as Instituições de Ensino Superior já estão trabalhando no processo de gestão estratégica; porem em tempos diferentes.

As empresas Prestadoras de Serviços apresentaram um avanço com relação as Instituições de Ensino Superior Privado.

Os colaboradores das empresas já estão melhor preparados e seus controles melhor definidos.

E por terem também um perfil mais conservador são mais exigentes com cada estratégia implantada.

O grande impacto está na utilização dos recursos para o desenvolvimento das estratégias o que resultou que 75% das Empresas Prestadoras de Serviços estão satisfeitos e a sua forma de analisar estrategicamente atendem as expectativas esperadas;

O modelo de relatórios apresentados é semelhante, pois, ambos os segmentos baseiam-se no planejamento, na implantação, no treinamento e revisão dos processos aplicados.

A dificuldade apresentada esta na hora de começar a avaliação, no diagnostico inexistente ou inadequado, no fogo de palha, na falta de comprometimento da alta e média gerente e nas mudanças inesperadas no decorrer dos processos;

Outro entrave encontrado é a falta de uma metodologia adequada e consensual; muita análise, pouca síntese e nenhuma ação; falta de flexibilidade no

processo; falta de vinculação dos investimentos com o orçamento operacional e falta de liderança firme para implementação.

Alguns fatores de sucesso para implementação do processo de gestão estratégica está na convicção generalizada de que mudar é uma questão de sobrevivência, ou seja, o compromisso é efetivo e explícito da alta direção da entidade com as mudanças e com os programas; Tem que haver disposição de todos para priorizar o assunto, e persistência apesar das resistências, mas flexibilidade para adaptações e acima de tudo a comunicação tem que ser clara e divulgação eficaz.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

Porter, Michael. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 9. ed. São Paulo: Campus, 1999.

HUNGER, David & Wheelen, Thomas. **Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Reichamann & Affonso Editores, 2002.

NÓVOA, Antônio (org.). **As organizações Escolares em Análise**. 3 ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1999.

MENEGAT, Jardelino. **A gestão Estratégica nas Escolas da Rede la Salle**. Brasília. Dissertação de Mestrado.

HOCK, Dee. **Nascimento da Era Caórdica**. São Paulo: Cultrix, 1999

BENNY Kramer Costa, MARTINHO Isnard Ribeiro de Almeida. **Modelos e Inovações em Estratégia**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2007.

**SOCIOLOGIA DA EDUCAÇÃO** – Organizado pela Universidade Luterana do Brasil (ULBRA) – Curitiba – PR – IBPEX, 2008.

LOBATO, MOYSÉS FILHO, TORRES, RODRIGUES, **Estratégia de Empresas**. 8.ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

SERTEK, GUINDANI, MARTINS, **Administração e Planejamento Estratégico**. Curitiba: Editora IBPEX, 2007.

MELO, URBANETZ, **Organização e estratégica pedagógicas**. Curitiba: Editora IBPEX, 2009.

## SITES CONSULTADOS:

[http://www.manager.com.br/reportagem/reportagem.php?id\\_reportagem=1275](http://www.manager.com.br/reportagem/reportagem.php?id_reportagem=1275), consultado em 17/06/2009.



## **ANEXOS**

AVALIAÇÃO DE GESTÃO ESTRATÉGICA - CORPORATIVA

PERÍODO:

CLIENTE:	sigmafone	CONTATO:	(nome/e-mail)
----------	-----------	----------	---------------

GRUPO	Nº	QUESTÕES	GRAU DE SATISFAÇÃO (NOTA)	COMENTÁRIOS
Colaboradores	1	A estratégia organizacional é consistente internamente?		
		Consistencia interna refere-se ao impacto cumulativo de diversas estratégias sobre a organização. Uma estratégia deve ser julgada não somente por si própria, mas também pelos seus relacionamentos com as demais estratégias organizacionais.		
Clientes e Tecnologia	2	A estratégia organizacional é consistente com seu ambiente?		
		A estratégia organizacional deve fazer sentido à luz do que esta ocorrendo fora da organização, deve ser consistente com regulamentos governamentais existentes, aspirações do consumidor e novas tecnologias.		
Recursos	3	A estratégia organizacional é apropriada em vista dos recursos da organização?		
		Sem dinheiro, pessoas e tecnologia , não faz sentido perseguir qualquer estratégia, mesmo bem planejada.		
Perfil Organizacional	4	A estratégia organizacional é muito arriscada?		
		Estrategias e recursos tomados em conjunto determinam o grau de risco para a organização. Naturalmente, cada uma delas deve avaliar o grau de risco que deseja correr. Nesta questao deve avaliar quantidade total de recursos que uma estratégia existe, a proporção de recursos e o tempo.		
Tempo	5	Como esta o prazo de duração das estratégias de sua organização?		
		Cada estratégia é projetada para realizar algumas metas organizacionais dentro de certo tempo. É importante verificar que o tempo disponível para se alcançar as metas e o tempo necessário para implementar sejam consistentes.		

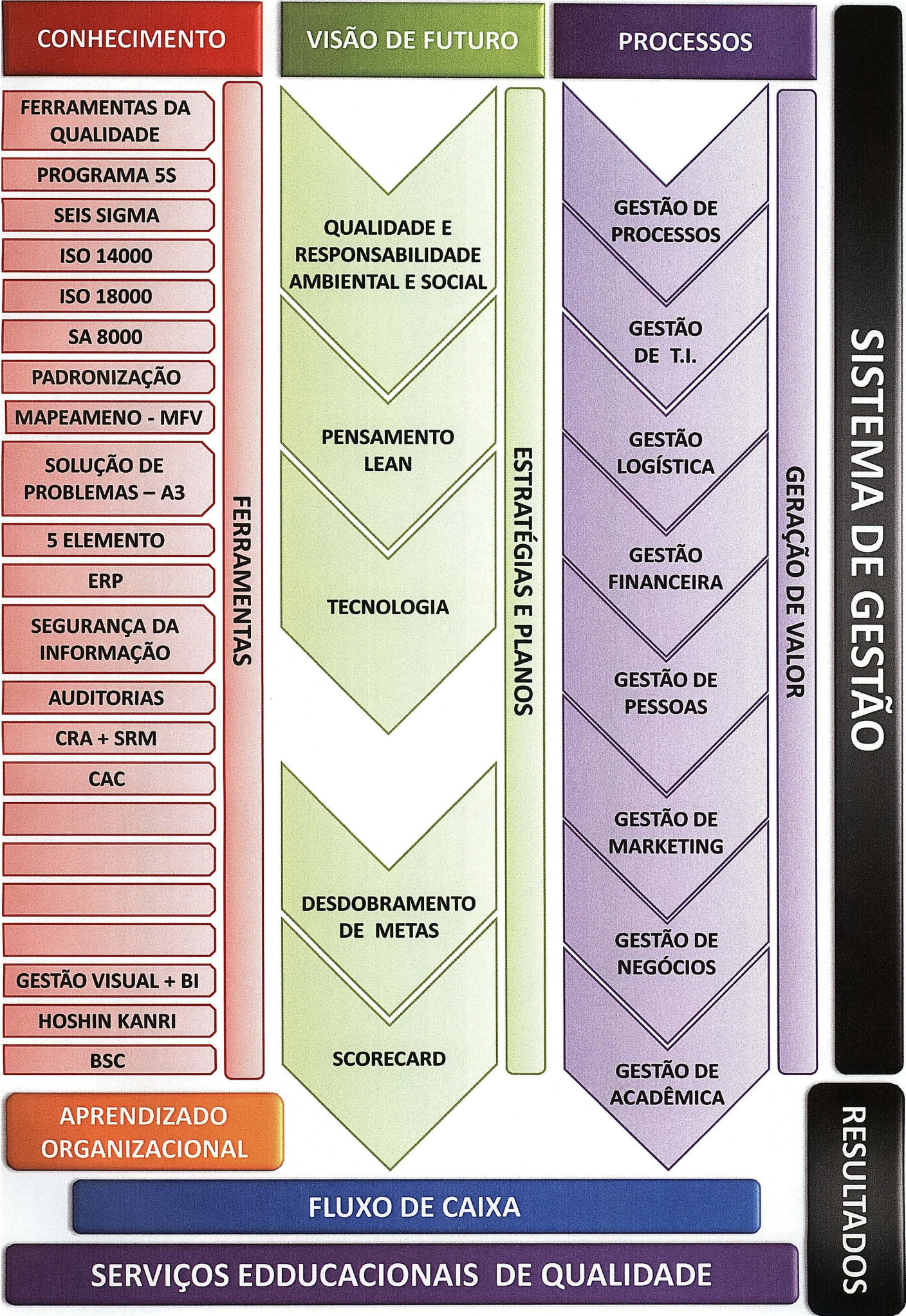
5	Total de pontos	0	TOTAL DE PONTOS AVALIADOS
		20	TOTAL DE PONTOS VÁLIDOS

GRAU DE SATISFAÇÃO		NOTA
Supera as Expectativas EXCELENTE	😊😊	4
Atende às expectativas SATISFEITO	😊	3
Atende de forma parcial às expectativas NECESSITA MELHORIAS	😐	2
Não atende às expectativas INSATISFEITO	😞	1
Item não aplicável ou não avaliado NÃO APLICÁVEL		NA

AVALIAÇÃO MHC:
GRAU DE VISÃO ESTRATÉGICA NA EMPRESA
0 %
RESPONSÁVEL :
DATA:

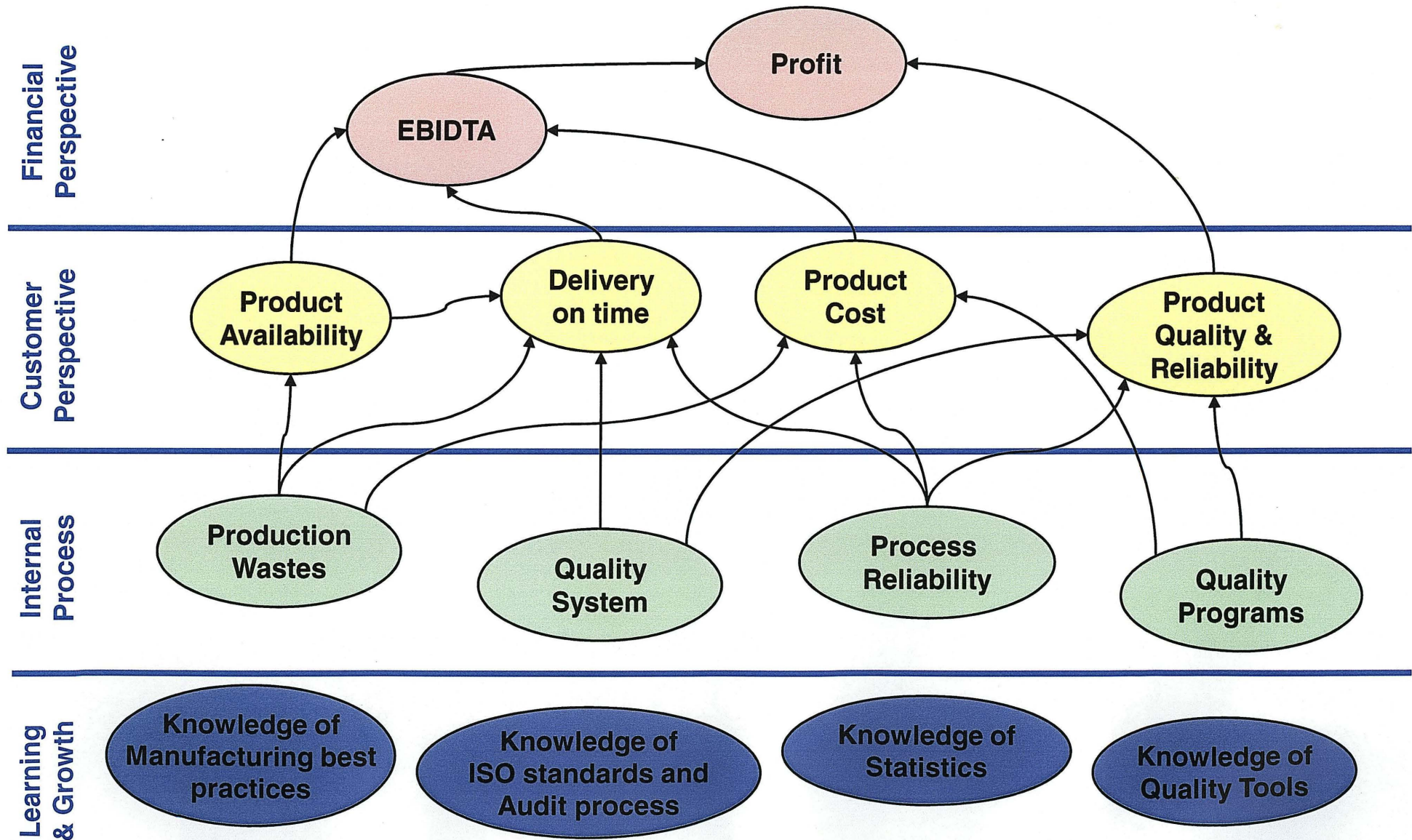
CONSIDERAÇÕES:







# MAPA ESTRATÉGICO





# INDICADORES

Perspectiva Financeira	Perspectiva do Cliente	Processos Internos	Crescimento e Aprendizado
Taxa de inadimplência	Taxa de satisfação dos alunos com a instituição	Receita gerada por novos produtos	Conhecimento e aplicação da Filosofia 5S
Fluxo de caixa	Taxa de satisfação dos pólos com os serviços da instituição	Tempo médio de atendimento pelo CRA	Conhecimento e aplicação da Filosofia Lean
Margem líquida	Taxa de retenção de alunos	Taxa média inscritos x matriculados	Conhecimento e aplicação dos conceitos das normas ISO 9000, ISO 14000, ISO 18000 e SA 8000
Liquidez geral	Taxa de crescimento no nº de alunos	Resultado de campanhas	Desenvolvimento das aptidões gerenciais dos gestores do Grupo Uninter

INDICADOR	FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO	UNIDADE DE MEDIÇÃO	MELHOR	META	2009	GAP	ÚLTIMA ATUALIZAÇÃO	FECHAMENTO 2008	GRÁFICO DE ACOMPANHAMENTO
Faturamento médio	Mensal	R\$	↑	1.000.000,00	800.000,00	(200000,00)	Janeiro	950.000,00	<a href="#">Gráfico 1</a>
Inadimplência	Mensal	%	↓	5,0	4,0	1,0	Janeiro	6,6	<a href="#">Gráfico 2</a>



	METAS (O QUE)	OBJETIVOS (PORQUE)	QUEM	MEDIDAS (COMO)	PRAZO (QUANDO)	QUANTO CUSTA	STATUS	AVALIAÇÃO/AÇÃO CORRETIVA
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								